

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Barbora Červinková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Barbora Červinková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Zpracovat teoretické přístupy k problematice manažerských dovedností v souvislosti s rozvojem výkonnosti zaměstnanců, skupin a organizace.

Řešit využití a možnosti rozvoje, zlepšování manažerských dovedností v řízení organizace. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současného uplatňování manažerských dovedností v řízení vybraných procesů v organizaci a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard a soft) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvality řízení v organizaci.

Metodika

Metodika práce zahrnuje metody analytické a syntetické. Metoda analytická využívá techniky dotazníkového šetření, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýzy řídicích dokumentů podniku a organizačních norem podniku.

Syntetická metoda se orientuje na agregování nových poznatků získaných analýzou manažerských dovedností ve zkoumaném procesu v podniku, na formulování a modelování navrhovaných změn v manažerských dovednostech a formulování vztahu těchto změn ke změnám v kvalitě řídicího procesu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců, výkonnost procesů v organizaci.

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK F., KOŠTAN P., ŠULEŘ O. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9

LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 11. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 11. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Josefu Křížovi, CSc., za odborné vedení, rady a připomínky při psaní práce. Děkuji za čas a ochotu věnovanou konzultacím.

Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti ASSA ABLOY za možnost provést dotazníkové šetření na téma: Manažerské dovednosti a manažerům, kteří se tohoto šetření zúčastnili.

Manažerské dovednosti

Managerial skills

Souhrn

Teoretická východiska v této práci řeší pojmy blízké související s managementem a problematikou manažerských dovedností. Úvodní část se týká přiblížení samotného pojmu manažer a management, dále jsou popsány jednotlivé manažerské funkce, které jsou souvisle rozvíjeny do popisu dalších schopností, jako jsou komunikace, stanovování cílů, kompetence i koučování. Stěžejním bodem je přiblížení pojmů soft a hard dovednosti, které by manažeři měli vlastnit, anebo kterým by se měli v průběhu své praxi naučit. Jen díky správnému ovládnutí obou těchto skupin dovedností lze docílit kvalitního vedení organizace. Pro zřetelnější vysvětlení je v části manažerských dovedností obsažen grafický náhled, který přibližuje rozdělení dovedností. V druhé části práce, tedy praktické části, je řešena situace s dosavadními dovednostmi manažerů ve zvolené společnosti. Díky dotazníku je možné změřit současnou úroveň získaných dovedností manažerů na dvou úrovních a dále lze vyhodnotit, jaký je zájem o zlepšování jednotlivých dovedností, anebo zda se manažeři cítí dostatečně kvalifikováni na výkon své pracovní pozice.

Klíčová slova

Management, asertivní komunikace, myšlenková mapa, manažerské dovednosti, kompetence manažera, soft dovednosti, hard dovednosti, manažerské funkce, řídicí proces, formulování cílů, koučování.

Summary

The theoretical basis of this work solves the terms closely associated with the management and issues management skills. Introductory part relates to approach the concept itself and the executive management, further describes the various managerial functions that are continuously illuminates to describe other skills, such as communication, goal setting, skills and coaching. The main point is to approach the concepts of soft and hard skills that managers should possess, or which should to learn in the course of his practice. Only by careful control of both of these groups of skills can lead to good organization. For a clearer explanation of the managerial skills included graphic view, which approximates the distribution of skills. In the second part, a practical part, the situation is solved with existing skills of managers in the selected company. Because of to the questionnaire, it is possible to measure the current level of acquired skills of managers on two levels and can assess what is the interest of improving individual skills, or whether managers feel sufficiently qualified for their job positions.

Keywords

Management, assertive communication, idea map, managerial skills, competence manager, soft skills, hard skills, managerial function, leading of the company, formulating targets, coaching.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1 Úvod | 10 |
| 2 Cíl a metodika | 12 |
| 2.1 Cíl | 12 |
| 2.2 Metodika | 12 |
| 3 Teoretická východiska | 14 |
| 3.1 Manažer a management | 14 |
| 3.1.1 Management | 14 |
| 3.1.2 Cíle managementu | 14 |
| 3.1.2.1 Význam cílů | 14 |
| 3.1.2.2 Formulování cílů | 15 |
| 3.2 Manažerské funkce | 17 |
| 3.2.1 Plánování | 17 |
| 3.2.2 Organizování | 17 |
| 3.2.3 Personalistika | 18 |
| 3.2.4 Vedení lidí | 18 |
| 3.2.4.1 Zásady vytvoření týmu | 18 |
| 3.2.5 Kontrola | 19 |
| 3.2.6 Koordinace | 19 |
| 3.2.7 Komunikace | 20 |
| 3.2.7.1 Komunikační kanály | 20 |
| 3.2.7.2 Pravidla efektivní komunikace | 21 |
| 3.2.7.3 Asertivní komunikace | 22 |
| 3.2.7.4 Pravidla asertivity | 23 |
| 3.2.8 Zpětná vazba | 23 |
| 3.2.8.1 Pravidla a paradoxy zpětné vazby | 24 |
| 3.3 Osobnost manažera | 25 |
| 3.3.1 Kompetence manažera | 26 |
| 3.3.2 Autorita | 27 |
| 3.4 Dovednosti manažera | 28 |
| 3.4.1 Soft a hard dovednosti | 29 |
| 3.4.1.1 Hard dovednosti | 30 |

| | |
|---|-----------|
| 3.4.1.2 Soft dovednosti..... | 31 |
| 3.5 Koučování | 32 |
| 3.5.1 Proces | 33 |
| 4 Praktická část | 35 |
| 4.1 Společnost ASSA ABLOY | 35 |
| 4.1.1 O skupině..... | 35 |
| 4.1.2 Obchodní složka | 36 |
| 4.1.3 Organizační složka v Bratislavě..... | 38 |
| 4.1.4 Výrobní závod..... | 38 |
| 5 Zhodnocení výsledků | 40 |
| 5.1 Výsledky dotazníkového šetření | 41 |
| 5.1.1 Business Unit Managers | 41 |
| 5.1.2 Sales a Product Managers | 46 |
| 5.1.3 Porovnání výsledků | 51 |
| 6 Závěr..... | 59 |
| 7 Seznam použitých zdrojů | 62 |
| 8 Seznam vyobrazení..... | 64 |
| Seznam obrázků | 64 |
| Seznam grafů..... | 64 |
| Seznam tabulek | 64 |
| 9 Přílohy | 65 |

1 Úvod

Manažerské dovednosti jsou pro podnik důležitým faktorem, který ovlivňuje vedení a celý chod společnosti. Pro splnění cíle, jaký byl vytyčen při zakládání podniku je zásadní správné vedení zaměstnanců. Správný manažer by měl vlastnit schopnosti, které jsou důležité pro vedoucí pracovníky a dokázat vést podřízené, plnit úkoly a zároveň neomezovat sebe ani druhé, takové vrozené schopnosti musí přijít manažerovi automatické a přirozené při řízení. Těmito vlastnostmi jsou plánování, organizování, výběr, rozmístění a vedení lidí i kontrola. Tyto sekvenční funkce vykonává manažer postupně, nelze kteroukoliv činnost vynechat, přesunout ji nebo ji vykonávat nedostatečně. Takové nedostatky by se v průběhu chodu podniku projeví a manažer by měl plnou zodpovědnost za vzniklý problém. Dalším neméně rozhodujícím druhem funkcí, které manažer vykonává, jsou paralelní funkce. Tyto lze vykonávat společně – najednou. Vedoucí pracovník se musí tak zároveň rozhodovat, analyzovat i realizovat činnosti, které mu byly přiděleny.

Vrcholoví manažeři si musí definovat cíle, kterých chtějí dosáhnout. K tomu je zapotřebí vypracovat strategii a odpovědět si na základní otázky: kde, jak, proč. Pokud budou mít jasno v těchto oblastech, bude mnohem jednodušší splnit úkoly, které jsou stanoveny jejich nadřízenými. Jestliže vedoucí manažer nevzbudí důvěru u svých podřízených a nevěří sám výkonu práce, zaměstnanci tyto pochyby pocítí a nebudou také tolik dbát na splnění cíle. Manažer na vrcholové úrovni by si měl ujasnit a ohodnotit se sám v těchto otázkách: Mám vůdčí schopnosti?; Jak si vytvořit důvěru v lidech a směřovat je ke stejnému cíli jako mířím já?; Mít pouze formální nebo i přátelský vztah se svými podřízenými?; Držet si takové lidi v oddělení, které zajímá další stupeň úkolu, anebo stačí, pokud si pracovník splní své a dále o úkolu nepřemýšlí?. Toto jsou jedny z velmi zásadních bodů, které si každý správný manažer musí umět srovnat sám, nelze nastoupit do pozice a mít pocit, že provozní činnosti budou rovnou navazovat na předchozí cíle a pouze čekat, co nastane. Pracovníci nebudou cítit oporu a nadšení i motivace pro výkon práce mohou být ohroženy.

Manažer může být zaměňován za leadera, ale jsou to dva pojmy, které je potřeba odlišit. Manažer je spíše spojován s pojmy, jako jsou management a leader s pojmem leadership. Leader je spíše v českém pojetí vedoucí pracovník, kdežto manažer obsahuje více funkcí a schopností potřebných pro řízení podniku.

V následujícím textu je obeznámení s manažerskými funkcemi i dovednostmi, práce v první části vysvětluje druhy dovedností a schopností. Tyto znalosti byly čerpány z literárních zdrojů a v druhé části práce je prakticky uvedeno, jakých dovedností dosahují manažeři na dvou úrovních ve vybraném podniku. Znalosti do této druhé části práce byly čerpány z praktických znalostí získaných ve společnosti a některé informace o podniku byly převzaty z elektronických zdrojů.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl

Cílem této práce je řešení manažerských dovedností v podniku. Teoretické zpracování manažerských dovedností a jejich působení na rozvoj zaměstnanců. Jak manažeři mohou rozvíjet své podřízené, správně je motivovat a organizovat při pracovním výkonu. Teoretická část nabídne i možnosti zlepšování manažerských dovedností, zvyšování postavení ve firmě. V první části, literární rešerše, práce poukazuje na názory odborníků, kteří se zabývají managementem a touto problematikou vůbec.

V druhé, praktické, části se popisují skutečné dovednosti, které používají reálně manažeři ve vybrané společnosti. Pomocí dotazníkového šetření práce poukáže na specializace, ale i nedostatky při výkonu práce manažerů. Práce zde prakticky ukazuje hard a soft dovednosti, které jsou teoreticky vysvětleny v první polovině diplomové práce. Jsou navrženy možnosti zlepšení a změny v řízení a lepším vedení lidí.

2.2 Metodika

Teoretická část této práce se nejprve zabývá vysvětlením pojmů důležitých v problematice managementu, ať jsou to již pojmy přímo týkající se tématu, anebo pojmy blízké. Jsou zde vysvětleny osobnosti manažera i oddělení dovedností soft a hard, které by měl správný manažer ovládat. Bude upozorněno na případné nedostatky ve vedení lidí, kterým by se měl vyhnout každý, kdo má v pracovním procesu podřízené pracovníky. Hlavní část práce popisuje právě osobnosti manažera, a jaké by měl ovládat schopnosti, případně jaká by měla být osobnost manažera.

Pro vytvoření osobnosti manažera může být využito tzv. koučingu, který formuje a učí, jak správně a efektivně vést lidi a chovat se ke svým podřízeným.

Pro dosažení vytyčeného cíle bude využito hlavně dotazníkového šetření mezi manažery první a druhé linie v mezinárodním podniku. Dotazník s názvem Manažerské dovednosti bude anonymní a bude v první části klást otázky na osobnost, dle kterých lze rozřadit vedoucí do skupin, např. délka praxe v pozici manažera, druh pozice, doba působení ve společnosti, jenž bude zkoumána. Další část dotazníku už se bude přímo týkat manažerských dovedností a schopností při vedení svých podřízených. Dotazovaný bude mít

možnost se kriticky vyjádřit ke svým dosud dosaženým dovednostem, jak by chtěl postupovat při zlepšování sebe sama. V dotazníku jsou zakomponovány otázky, díky nimž lze vyhodnotit, jestli byli manažeři přijímáni do současného i předchozího zaměstnání na základě soft, nebo hard dovedností. Dotazovaný se může vyjádřit, jakou váhu pro něj mají školení týkající se zlepšování a zvyšování kvalifikace pro současný výkon práce, zda má takové školení opravdu přidanou hodnotu, anebo existují i další zdroje, ze kterých manažeři čerpají své zkušenosti a nové poznatky. V dotazníkovém šetření bude několik obsáhlejších otázek, ve kterých mohou manažeři srovnat jednotlivé dovednosti dle priorit, kterých by chtěli dosáhnout jako první, anebo je zlepšovat. Na základě tohoto dotazníku budou vyhodnoceny manažerské dovednosti napříč vybraným podnikem.

Dle výsledků mohou být navrženy další řešení pro zlepšení a změnu vedení podřízených. Bude provedeno šetření jednotlivých využívaných technik, formování vztahu mezi pracovníky, jak na stejné úrovni, tak i vztahy pracovníků napříč podřízenosti.

3 Teoretická východiska

3.1 Manažer a management

3.1.1 Management

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tato základní definice vyžaduje rozšíření o to:

- 1. Jak manažeři uskutečňují funkce řízení a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.*
- 2. Jak je management aplikován v různých druzích organizací.*
- 3. Jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních.*
- 4. Že cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek (zisk).*
- 5. Že řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost.“*

(Koontz, Weinhrich, 1993, s. 16)

3.1.2 Cíle managementu

Součástí managementu je správné vytyčení cílů a směřování při výkonu práce k těmto cílům. Řízení pomocí cílů se manažer musí naučit během své praxe, nelze univerzálně stanovit, jak řídit činnosti v podniku k dosažení cílů. Každé odvětví i firma mají jiné specifikace. V následujícím textu bude obecně popsáno, jak lze dosahovat cílů, být pro ně motivován a zároveň, jak pomocí cílů řídit činnosti v podniku a jak si sestavit hierarchii cílů. (Lojda, 2011, s. 30)

3.1.2.1 Význam cílů

Z pozice manažera je dobré rozdělovat cíle na organizační a osobní. Manažer má tedy cíle týkající se jeho osobnostních rysů a cíle, které jsou definovány ředitelem společnosti. Je tedy předem nutné, aby manažer dokázal sladit dohromady oba tyto druhy cílů, pro další výkon a správné řízení organizace je opravdu nezbytné uvědomění si váhy cílů. Omylem se může stát dojem, že manažer plní pouze cíle organizace a také nelze stanovit cíle organizace pouze v obecné rovině, kdy je počítáno automaticky s tím, že manažer již sám vyhodnotí situaci a splní očekávání společnosti, ač to není jeho cílem. Aby zaměstnanci na všech úrovních

věděli, jak se chovat, co dělat, co se od nich očekává, je nutné, aby majitel či ředitel organizace vyjádřil cíle, kam podnik směřuje. Takové stanovení dokáže vystihnout organizaci i ve vnějším prostředí, mělo by být jasně definováno, proč je který podnik zřízen. Sdílení vytyčených cílů napomáhá přilákat jak dodavatele a odběratele, tak i např. nové zaměstnance, kteří se v tomto cíli vzhlednout a budou napomáhat dosažení. (Lojda, 2011, s. 31)

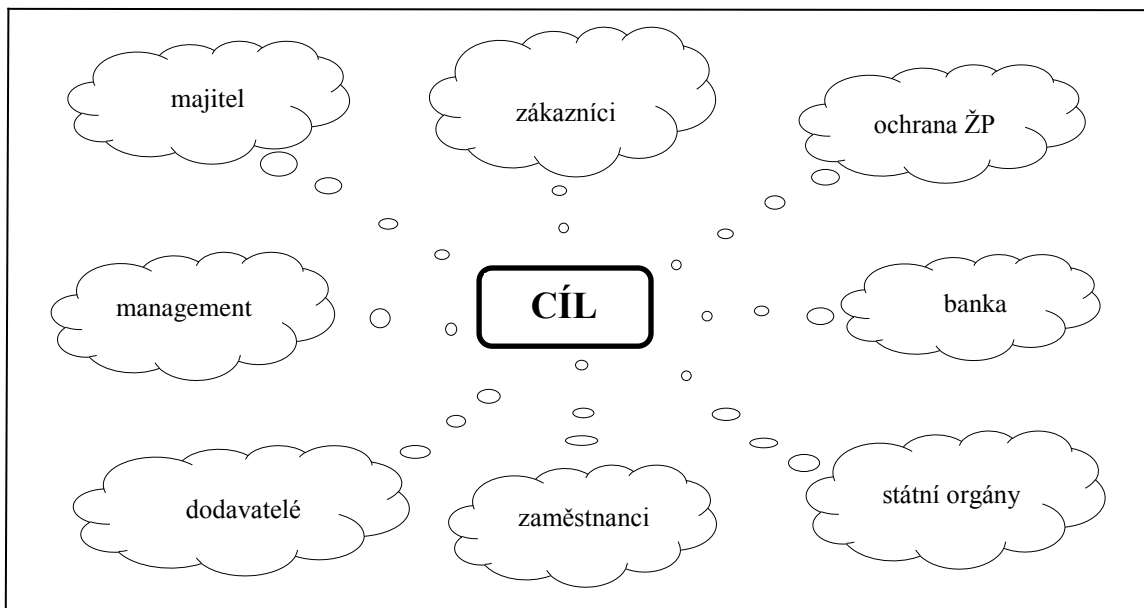
3.1.2.2 Formulování cílů

Měření výkonnosti a úspěšnosti podniku je možné i díky cílům. Je tedy vhodné při stanovování cílů myslet na to, aby jednotlivé body měřitelné. Jestliže je možné změřit, v jaké poloze byl podnik při vytyčení cíle a po splnění, zlepší se tím efektivita v daném období, kdy proces splnění cíle probíhal. Cíl je lépe uchopitelnější než vize, kterou lze považovat spíše za subjektivní a osobní pohled na budoucnost podniku. Oproti tomu je cíl již hmatatelnou budoucností. (Lojda, 2011, s. 31)

Cíle rozdělujeme z pohledu času na strategické, taktické a operativní. Na vizi organizace se váží **cíle strategické, taktické** jsou stanoveny většinou na dobu jednoho roku a **operativní cíle** pro podnik znamenají konkrétní plánování v dohledném období. Dále pak mohou některé společnosti mít vytyčeny **operační cíle**, jenž mají funkci informací pro manažery na nejnižších úrovních. Na počátku existence organizace je vhodné mít danou vizi a poslání, poté je možné vytyčení cílů podniku. Při těchto činnostech na počátku modelování organizace je velmi důležité provést analýzy okolí vně i uvnitř organizace, díky rozklíčování okolí vně podniku je jasnější, jak by se manažer měl v určitých situacích a plnění cílů chovat. Co se od něj očekává i z pohledu konkurence a stanovení trhu. Analyzování situace může pomoci tzv. myšlenková mapa. Tato mapa vysvětluje úvahy nad reakcemi a prospěchem všech skupin, kterých se daný cíl bude týkat, odpovídá zároveň na otázku pro koho je cíl důležitý, koho ovlivní a co bude pro jednotlivé skupiny znamenat. (Lojda, 2011, s. 32)

Následující obrázek ztvárňuje příklad myšlenkové mapy při stanovování cílů.

Obr. 1 – Myšlenková mapa



Zdroj:Lojda, 2011, s. 33

K jednotlivým skupinám si manažer přidělí důležitost a dle toho pak může vyhodnocovat svůj postoj k vytváření cíle. Skupiny mohou ovlivňovat dosažení cíle pozitivně i negativně, dále se pak i s pomocí myšlenkové mapy mohou stanovovat dílčí i taktické úkoly, aby vůbec změna, která je žádaná mohla být nastavena. (Lojda, 2011, s. 33)

Pro formulování cílů existují pravidla, kterých by se manažeři, či vedoucí pracovníci měli držet:

- Přidělení kompetencí pro splnění cíle
- Orientace na pracovníky a jejich silné stránky, stanovení cílů poté dle jejich návyků
- Jednotné označení a názvosloví
- Jednoduché a srozumitelné sdělení
- Omezení výrazů jako jsou: měl by, bude, zlepší se...
- Definice vět v pozitivním duchu, nikoliv – musíte, nedělejte, omezte...
- Každý cíl formovat samostatně a nespojovat v jeden globální
- Sestavení plánu akcí, případně použití metody 5 W (what, why, who, when, where)

(Lojda, 2011, s. 34)

Cíle úzce souvisí s manažerskými funkcemi, manažer při plnění cílů zároveň provádí nezbytné činnosti, které vedou ke splnění úkolu.

3.2 Manažerské funkce

Management má pět základních funkcí, které tvoří pevnou strukturu pro užitečné znalosti. Tyto funkce jsou – **plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola**. Kolem těchto oblastí jsou obaleny znalosti potřebné pro manažerské funkce, a dále pro principy, teorie, pojmy i techniky managementu. Manažeři většinou pracují ve vnějším prostředí firmy, v němž se nachází a operuje se svými požadavky. Jestliže vedoucí pracovník nepronikne správně do chápání vnějšího prostředí firmy, nemůže poté požadovaně fungovat i ve vnitřním prostředí, které by mu mělo být domácím. Z vnějšku podniku ovlivňují hlavně oblasti ekonomiky, technologií, politiky, sociální i etické. Struktura funkcí manažerů je pevně daná a užitečná pro organizování. Klasifikace tedy je plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrola a koordinace. (Koontz, Weinhrich, 1993, s. 17)

3.2.1 Plánování

Manažer musí ovládat plánování z důvodu správného zvolení úkolů a cílů, jestliže si je jistý v plánování, není problém v naplánování činností, díky kterým se dosáhne podnikových cílů. Důležité je upřednostnění těch možností, které jsou klíčové a odsunutí těch méně důležitých, právě správný manažer musí umět rozpoznat mezi těmito dvěma skupinami, jestliže není možné uskutečnit nějakou činnost, vedoucí manažer by měl mít alternativy řešení. Plány mohou být rozděleny na dílčí či komplexní, mezi jednotlivé dílčí činnosti řadíme např. objednávání zboží, nebo hledání pracovníků. Mezi plánování patří i důležitá část rozhodování, analýzy, návrhy a studie, toto nejsou reálně proveditelné věci, ale pouze přípravné činnosti. (Koontz, Weinhrich, 1993, s. 31)

3.2.2 Organizování

Zaměstnanci mají své role, kterých se musí držet a plnit je, právě při uskutečňování cílů jsou vedeny kroky jak jisté, tak i riskantní. Díky plnění úkolů, přispívá každý pracovník ke splnění jednotlivých cílů. Při organizování se uplatňuje řízení, které obsahuje právě tyto role zaměstnanců v podniku. Každý je účelný tím, že vytváří přidělené činnosti a jistotu dosažení cílů. Organizační struktura ukazuje, v jakém pracovním prostředí se zaměstnanci pohybují a pro management je určitým vytvořeným nástrojem, který ukazuje hierarchii pracovníků a úkolů potřebných pro splnění. Tyto úkoly jsou navrženy pro již známé schopnosti zaměstnanců. Již bylo zmíněno, že organizační struktura je vytvořená, a to je

právě část pro manažera, který má nesnadný úkol správně vytvořit tuto strukturu. Měla by správně zobrazovat nadřízenost a podřízenost, aniž by to bylo zavádějící a dále by měla vyhovovat potřebám podniku. Jednoznačná funkce je i přehlednost. (Koontz, Weinhrich, 1993, s. 31)

3.2.3 Personalistika

V rámci oddělení personalistiky jsou činnosti směřující k zaplnění volných pracovních pozic. Každé pracovní místo má svůj popis a požadavky, dále pak probíhá shromáždění schopných lidí, nábor, pracovní pohovory a jejich základě výběr vhodného kandidáta. Při konečném výběru však role personalisty nekončí, dále se stará o oceňování pracovníka, umístění, plánování činnosti, rozvoj a potřebná školení, která pak vedou k zapracování na žádanou úroveň a tudíž pak i efektivní dosahování cílů. (Koontz, Weinhrich, 1993, s. 31– 32)

3.2.4 Vedení lidí

Problémy, které mohou při vedení lidí či přímo týmů nastat, jsou např. jiný styl řízení, než jaký měl předchozí manažer na stejné pozici; žárlivost mezi kolegy; zasahování soukromých věcí do pracovních a naopak; neschopnost delegování; snaha stát se oblíbeným, ač to nevyhází; ohrožení žen na vedoucích pozicích, jestliže je to v podniku ojedinělá situace; problémy s motivací podřízených a jejich oceňování.

Pro správné vedení je třeba naučit se některé důležité dovednosti, pokud jimi není člověk vybaven již od narození. Jedná se o dovednosti – soutěživost, spolupráce, tolerance, odolnost, riskování, schopnost podřízovat se, ale i vést, spolupracování na cílech podniku, zařazení se do kolektivu, organizování, plánování, odpovědnost, vytrvalost, dodržovat pravidla. (Bownová, Bradyová, 1996, s. 70 – 72)

3.2.4.1 Zásady vytvoření týmu

Existuje několik zásad, kterými by se podnik měl řídit při dosahování vytyčených cílů. Pracovní tým, který bude správně fungovat, by se měl držet těchto zásad:

- Stanovení společného cíle, formulovat cíl do jednotlivých úkolů
- Povzbuzování pracovního týmu pomocí odměn a motivace
- Eliminování diskriminace či upřednostňování

- Informovanost
- Poskytování pravomocí
- Otevřená komunikace v týmu
- Společné aktivity v týmu
- Vhodný vedoucí týmu, který má autoritu a působí jako vzor
- Používání motivujících pravidel a sloganů (Bownová, Bradyová, 1996, s. 73)

3.2.5 Kontrola

Manažer provádějící kontrolu, musí měřit a korigovat práci jednotlivých i komplexních aktivit v podniku, tak že zjištěné výsledky porovnává s plánem. Při takové kontrole mohou být zjištěny chyby či odchylky a právě proto se manažer snaží takto problémům předejít a napravit je. Je to vlastně realizace plánů, které se samy nemohou realizovat, ale pracovníci, kteří ji provádí, se mohou vychýlit, a tudíž musí manažer zasáhnout. Díky kontrole se měří úspěšnost projektů. Do této činnosti patří i např. kontrola výdajů, záznamy inspekce, odpracované hodiny, každá práce, která je odvedena, může být zkontrolována. Pokud je odchylka činnosti od správného směru dlouhodobějšího charakteru, je správné vykonat korekci, avšak pro provedení je nutné znát toho, který tuto činnost provedl a s ním konzultovat provedené odchylky a opravy a dále probrat jaký bude další postup pro napravení. (Koontz, Weinhrich, 1993, s. 32)

3.2.6 Koordinace

Koordinace může být brána jedním autorem jako další manažerská funkce a jiní ji popisují přímo jako podstatu samotného manažera. V následujícím textu přihlédneme spíše k druhé možnosti. Koordinace je jako podstata manažera přesnější než když je popisována jako funkce. Je velmi důležitá pro nastolení harmonie pro splnění cílů a úsilí jednotlivých zaměstnanců. Všechny výše popsané manažerské funkce přidávají svou část ke koordinaci. Manažer má tak důležitou misi v odstranění problémů mezi přístupy, načasování, zájmy a úsilím organizace. Snaží se vytvořit harmonii. (Koontz, Weinhrich, 1993, s. 33)

3.2.7 Komunikace

Manažer může provádět svou práci na základě delegování na spolupracovníky či spolu s nimi. Dále své výkony musí prezentovat nadřízenému a být neustále v kontaktu i s dalšími lidmi, což znamená, že správný manažer by měl mít vytříbenou komunikační schopnost. A tedy je to nad rámec klasických pěti základních manažerských funkcí také neméně důležitá funkce. Komunikací se vedoucí pracovník prezentuje, jsou na něj kladeny vysoké nároky, a proto by měla být jeho komunikace velmi efektivní. (Botek, Hrůzová, Krátký, 2011, s. 48)

Lze rozlišovat komunikaci verbální, neverbální a komunikační kanály. Pro vedoucí pracovníky jsou velmi důležité oblasti v komunikaci, kterým by se měli věnovat větší zájem. Mezi takové oblasti patří hlavně neverbální komunikace též označována jako řeč těla, bariéry a šumy v komunikaci. (Botek, Hrůzová, Krátký, 2011, s. 48)

3.2.7.1 Komunikační kanály

V komunikaci můžeme rozlišovat komunikační kanály formální a neformální, které jsou běžné v klasické komunikaci a v podnikové komunikaci poté můžeme oddělovat i vertikální, horizontální a diagonální komunikaci. (Botek, Hrůzová, Krátký, 2011, s. 53)

Vertikální komunikace je dvojího druhu – sestupná či vzestupná. Toto rozdělení je vidno dle směru komunikace. První, sestupná, komunikace je vedena směrem k podřízeným od vedoucích pracovníků, většinou je tvořena v organizacích přímo řídicích. Nástrojem jsou nejčastěji emaily, oběžníky či nástěnky, vzhledem k jednoduchosti je firma zpravidla dobře připravena. (Botek, Hrůzová, Krátký, 2011, s. 53)

Vzestupná komunikace je prováděna od jednotlivců k jejich nadřízeným, provádějí ji firmy, které se snaží vytvořit participativní řízení. Vzhledem k možnosti komunikace podřízených pracovníků směrem k nadřízeným jsou využívány pomůcky jako např. schránky na nápady, zveřejnění hodin, kdy jsou nadřízení k dispozici pro prezentaci nápadů. Rozhodně je snazší sestupná komunikace, kde jeden manažer může komunikovat s více pracovníky, kdežto ve vzestupné komunikaci nemůže jeden pracovník oslovit všechny nadřízené najednou, jen pomocí právě zmíněných pomůcek. (Botek, Hrůzová, Krátký, 2011, s. 53 - 54)

Horizontální komunikace též může být nazývána laterální, je to komunikace mezi spolupracovníky na stejné úrovni ve firemní hierarchii. Nejvíce je používána neformálně

a není plánována, jen pokud nemají zaměstnanci mezi odděleními možnost příliš se potkat během pracovního procesu, jsou zřízena sezení mezi těmito útvary. Pak informace předané při takto neformálním styku jsou velmi důležité a nezbytné i při výkonu práce, nesou s sebou zásadní informace, a proto je potřeba, aby nadřízení podporovali laterální komunikaci. (Botek, Hrůzová, Krátký, 2011, s. 54)

Diagonální komunikace je mezi různými úrovněmi, které spolu nejsou přímo propojené. Je to druh komunikace, který se z komunikačních kanálů využívá nejméně. Pokud je firma demokratická, používá se tento kanál pro vzájemnou spolupráci mezi nepřímo provázanými pracovníky. Nástrojem může být 360stupňové hodnocení zpětné vazby napříč firmou, či stížnosti. Pokud má zaměstnanec potřebu řešit výsledky takové komunikace, není vhodné řešení se svým přímým nadřízeným, nýbrž je lepší obrátit se na ještě výše postaveného vedoucího. (Botek, Hrůzová, Krátký, 2011, s. 54)

Ve všech uvedených komunikačních kanálech může být použita komunikace písemná či ústní, pouze v druhém komunikačním kanálu je častější využití ústní komunikace. Není striktně zakázána písemná komunikace, ale pokud pracovníci provozují neformální komunikaci, častěji se provádí verbální formou. (Botek, Hrůzová, Krátký, 2011, s. 54)

3.2.7.2 Pravidla efektivní komunikace

Předání informací a jejich zpracování neznamena vždy, že komunikace byla efektivní. Při manažerské práci by bylo žádoucí, aby komunikace byla co nejkratší, pak má větší šanci být úspěšná, protože vyžaduje i méně zdrojů. Při kratší komunikaci je snazší odstranění komunikačních šumů či bariér, které mohou nastat, dále je dobré znát pravidla pro efektivní komunikaci, ovšem nelze se držet striktně takových pravidel. Jsou vytvořena pro ideální situaci v komunikaci, která však nastane zřídka. Tyto pravidla jsou tedy kostrou, která by měla napomáhat při mezilidském vztahu a správném porozumění a menší vybočování se téměř žádané. Při používání je nutné počítat s lidským faktorem, místem, ale také dispozicemi všech zúčastněných. (Botek, Hrůzová, Krátký, 2011, s. 59)

Ač je komunikace většinou vedena jako dialog mezi dvěma či více lidmi, ten který vede komunikační proces je označován jako mluvčí či odesílatel a druhá strana, která se také vyjadřuje, ale spíše se svými připomínkami či nápady je označována jako adresát či posluchač. (Botek, Hrůzová, Krátký, 2011, s. 59)

Pravidla komunikace. Doporučení pro mluvčího jsou: zohlednit druh používaného jazyka – slangu uvnitř skupiny, ve které komunikace probíhá; naslouchání ve skupině může být ovlivněno různými faktory, např. hodnoty, přetížení či status posluchače; informovat by měl mluvčí v logickém sledu a nepřehltit posluchače zbytečnými informacemi, které není schopen absorbovat; pokud je to možné, uvádět příklady ze života, nejlépe takové, které jsou posluchači blízké, tzv. analogii; při komunikaci sledovat posluchače, jak se neverbálně vyjadřuje, díky tomu může mluvčí vidět, jak je chápán a případně něco dovysvětlit, jinak zformulovat či zrychlit komunikaci. (Botek, Hružová, Krátký, 2011, s. 59 – 60)

Pro posluchače jsou také dána pravidla: jestliže správně nechápu vysvětlované informace, mohu požadovat opakování, později již nemusí být prostor k dotazům; účastnit se komunikace i neverbálními projevy, pro podporu mluvčího; naopak nepředpokládat, že mluvčí vidí všechny nesouhlasné projevy, které naznačují, že nechápu, o čem mluví.

(Botek, Hružová, Krátký, 2011, s. 59 – 60)

3.2.7.3 Asertivní komunikace

„Asertivita je způsob chování založený na reálném sebehodnocení: vychází z úcty k sobě i z úcty k druhému a staví nejlepší řešení problému nad osobní vítězství.“ (O'Brienová, 1999, s. 32)

V asertivním chování platí, že člověk prosazuje jako samostatná osobnost se svými požadavky a často jsou tyto techniky i mylně popisovány jako manipulativní vůči ostatním lidem. Pro mezilidské vztahy existuje několik možností, jaké jsou postoje na prosazení svých požadavků, jsou to postoje manipulativní, asertivní, pasivní a agresivní. Z těchto uvedených je asertivní postoj nejspíše ten nejvhodnější, snaží se o spolupráci a kompromis. Ač možná postupy v asertivní komunikaci nejsou vždy správně pochopeny, snaží se prosazení vlastní podstaty. Pokud si osoba uvědomí svou lidskou hodnotu, přizná si i hodnoty lidí okolo. Poté už je snazší porovnat oprávněnost svojí oproti svým partnerům. Existuje totiž jedno z pravidel, které říká, že každá osoba má právo nechovat se asertivně, pokud nechce. Je těžké rozhodnout se správně, pokud si člověk potřebuje vybudovat svou autoritu, zvítězit s žádostmi o práva a zároveň nenarušit tím vztah s blízkými, jak v rodině, tak i v práci. Jestliže se však člověk rozhodne, že asertivita není jeho cesta, může se setkat se zábrany, které přímo asertivní chování vyžadují, nebo i uložené předsudky, které vedou k takovému chování. (O'Brienová, 1999, s. 32)

Při asertivní komunikaci může manažer využívat několika technik, zmíněné budou zde techniky otevřených dveří a přeskakující gramodesky. Vedoucí pracovník využívající techniky otevřených dveří, jej může použít v případě kritiky, kde nepopírá, ale naopak je otevřen kritikám a přijímá jakékoliv nápady či negativní informace. Přijme tyto informace, zpracuje, ale příliš si je nepřipustí, tedy ne do takové míry, aby jimi byl ovlivněn. Přeskakující gramodeska znamená opakování stále toho samého, čeho chce osoba dosáhnout, neznamená to rozhození v chování do negativního smyslu, jen si upevňuje pozici, aniž by byl manažer naštvaný či rozčilený. Dále se může vedoucí pracovník projevat v asertivní komunikaci např. vyslovováním a přijímáním komplimentu, přijatelným kompromisem či negativní asertivitou. (O'Brienová, 1999, s. 33)

3.2.7.4 Pravidla asertivity

Pro správné uvědomení si sebe sama existuje deset asertivních pravidel, dle kterých by se správný asertivní manažer měl chovat:

1. Právo posoudit sebe a své výsledky jednání či myšlenek a být za toto odpovědný.
2. Nevymlouvat se či ospravedlňovat své chování.
3. Mít právo na posouzení, nakolik jsem schopný za problémy jiných.
4. Možnost měnit své názory.
5. Být zodpovědný za svoje chyby.
6. Právo říci: nevím.
7. Nezávislost na vůli ostatních.
8. Právo nelogicky jednat.
9. Pokud něčemu nerozumím, mohu to přiznat.
10. Právo na vyjádření, pokud je mi něco jedno. (Botek, Hrůzová, Krátký, 2011, s.61- 62)

3.2.8 Zpětná vazba

S komunikací úzce souvisí pojem zpětná vazba. Pokud je tato vazba srozumitelně a vhodně podána, teprve pak plní svou funkci. Mezi hlavní dovednosti manažera patří zpětná vazba neboli feedback, dále pak motivace podřízených a povzbudivé hodnocení, které pomáhá lepším pracovním výkonům.

Pro správnou komunikaci mezi lidmi je důležitá zpětná vazba, která podporuje správné chápání výsledků komunikace, díky ní se promítá správná reakce na naše chování. Zpětná vazba pomáhá prohloubit kontakt a zkvalitnit práci, díky ní se člověk může lépe poznat, dokáže tedy zpětně ohodnotit sám své chování v sociálním prostředí. (Pospíšil, 2011, s. 76)

„Bez zpětné vazby může být komunikace jen jednostranná, není zde žádná kontrola, zda vysílaná zpráva byla pochopena. Řízení je procesem adaptace, spolupráce, soutěžení, konfliktu, napodobování, identifikace. O jaký typ interakce se jedná, umožňuje zjistit právě zpětná vazba. Umožňuje přesvědčit, zda bylo pomocí komunikace dosaženo požadované individuální nebo organizační změny.“ (Pospíšil, 2011, s. 76)

Zaměření se na vývoj a řešení konfliktů s podřízeným je výsledkem zpětné vazby, měla by být poskytována s klidem, rozumně, bez hněvu. Toto jsou některé z bodů, ve kterých se liší zpětná vazba od kritizování. Správně by měla být vedena dialogem, s možností hledání jiných řešení a pro předcházení fám a konfliktů. Je to jeden z velmi účinných manažerských nástrojů, který je nutné správně ovládat jak z hlediska udílení, tak i přijímání. Pokud je tato dovednost ovládána, vede ke stěžejnímu seberozvoji, vlastnění je vidno dle vystupování člověka jako vyrovnané a sebevědomé osobnosti. Jestliže se manažer rozhodne pro pravidelné poskytování zpětné vazby, může posouvat chování podřízených správným směrem, žádoucím pro vytyčený cíl firmy a dále může tím své zaměstnance i motivovat a poskytovat informace o dění v podniku. Správné využívání zpětné vazby vytváří efektivní komunikaci a zvyšování výkonu práce. (Pospíšil, 2011, s. 77)

3.2.8.1 Pravidla a paradoxy zpětné vazby

Feedback má svá pravidla a může způsobit i paradoxy při poskytování ze strany manažera ke svým podřízeným. Pravidla říkají, že zpětná vazba měla být poskytována v takové atmosféře, která je přátelská pro obě strany; nestavět pouze na jedné informaci, ale mít připravených více podkladů; říci přímo to co je nutné a neobcházet situaci s přidáváním relevantních zpráv; poskytovatel zpětné vazby by měl působit neutrálně a brát v úvahu hodnoty příjemce a neřadit do předem dané kategorie; chválit chování týkající se práce a ne mimo práci; poskytovat konkrétní informace; zjistit zda příjemce pochopil zpětnou vazbu, tak jak bylo myšleno; mluvit krátce a jednoduše a nepodávat zbytečně příliš informací; zvolit správné výrazy, které nebudou emočně zabarvené či agresivní; stručně vyjádřit co se očekává za další postupy a chválit dosavadní odvedenou práci, případně upozornit na co by

se mělo v budoucnu změnit. Pokud bude podána zpětná vazba správně, s vyjádřením očekávání, pak nemusí být tak časté opakování. (Pospíšil, 2011, s. 77 – 78)

Paradoxy mohou být např. popisování spíše poskytovatele než příjemce; pokud zpětná vazba uspokojí více manažera, než podřízeného; vyvolání negativních emocí; pokud příjemce nechce slyšet pravdu o sobě v rámci zpětné vazby; odmítnutí kvůli změně chování; negativní postoj kvůli zavádění změn v chování, komunikaci i provádění práce. (Pospíšil, 2011, s. 79)

Všemi zmíněnými funkcemi je tvořena osobnost manažera tak, jak by měla být složena.

3.3 Osobnost manažera

Práci manažera podporuje management, který se stále rozvíjí a nabízí velkou škálu postupů, technik a metod, které mohou zdokonalit práci manažera. Pokud manažer již ze začátku své praxe správně ovládne tyto techniky, neznamená to automaticky výhru, ale správný krok vpřed jak začít v úspěšné kariéře. V praxi se lze naučit jak technikám, tak i dovednostem, začínající manažer musí mít správné předpoklady pro snazší ovládnutí těchto dovedností, osobnost, která začíná s takovým povoláním, by měla být sociálně zralá a měla by správně ovládat svou osobu. Je to nekonečný proces, ve kterém je stále co zdokonalovat.

Důležité pro úspěch každého manažera je podstata a osobnost každého jednotlivce, jako samozřejmost se v organizaci považuje převzetí cílů společnosti za své, postupy, které vedou ke zlepšení pracovního výkonu pro sebe, podřízené i celou firmu a ne naopak. Získané postupy, metody a techniky by měl správný manažer uplatňovat v praxi při vedení a ve všech oblastech, které mu podnik svěří za své. (Lojda, 2011, s. 9)

„Manažer je najímán pro dosahování cílů prostřednictvím lidí, organizace předpokládají takové jeho schopnosti, které se budou týkat organizování, vyjednávání, motivace a ovlivňování. Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“ (Lojda, 2011, s. 9)

Není jednoduché rozlišit, zda se jedná o ideální osobnost pro výkon funkce manažera, nebo zda je lepší definovat potřeby pro správného manažera, popis osobnosti manažera jako takového můžeme tedy pojmout z těchto dvou hledisek. Dle příkladů manažerů, kteří uspěli nelze jednoznačně říci, že se jednalo o stejnou osobnost, ale spíše měli takový lidé vše potřebné pro úspěch. Pokud potřebujeme porovnávat, musíme si určit hodnoty, které tvoří osobnost a předem si připravit analýzu jak budeme měřit a porovnávat jednotlivé dílčí složky. Nejčastěji se hodnotí tři složky, první se zabývá projevem člověka, spadá sem

temperament, chování, charakter a vlastnosti člověka. Druhá složka obsahuje znalost, dovednosti a kompetence člověka, neboli to co umí. A poslední základní složkou, která se měří, popisuje, kam osobnost směřuje a co chce, jsou zde porovnávány motivy, zájmy, potřeby, postoje a hodnoty. Osobnost každého člověka se je rozdělena na několik složek, jsou to: hodnoty, znalosti, schopnosti, postoje, temperament, dovednosti, zkušenosti, potřeby, motivy. (Lojda, 2011, s. 9 - 10)

Z jiného zdroje je manažer popsán následovně. Manažer je zodpovědný za dosažení firemních cílů a k tomu využívá svých podřízených, realizace podnikových činností právě udává práci jednotlivým zaměstnancům. Většina odlišně velikých firem má jednotný postup na dodržování postupů, díky nimž se v budoucnu splní vytyčené cíle. Manažer je ze svého postavení vedoucí pracovník, který se věnuje různým činnostem řízení. Dle postavení manažera se liší, jak dlouho se každý jednotlivce věnuje určitým činnostem, např. vrcholový manažer má jistě jinou náplň práce než manažer obchodní, tedy na jiné úrovni. Pak tedy dochází i k delegování činností mezi manažery a logicky na nižších úrovních jsou plněny úkoly pro vrchol managementu. Se zařazením pracovníků ať manažerů, anebo jiných zaměstnanců úzce souvisí jejich kompetence. (Koontz, Weinhrich, 1993, s. 17)

3.3.1 Kompetence manažera

Osobnost je tvořena vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi a vědomostmi, které se zároveň mohou označit za kompetence a umožňují správně provádět řídicí práce. Existují několik druhů kompetencí, tzv. klíčové kompetence, jenž každý správný manažer musí ovládat pro úspěšné vedení. Odlišující a generické kompetence, kompetence vysokého výkonu. Celkem je možno pozorovat a hodnotit až 15 druhů. Pokud chce manažer podat výkon nadprůměrné hodnoty, měl by ovládat rozvinutou emoční inteligenci. Kompetence mohou být vrozené či cvičitelné. Jednotlivé podniky vytváření kompetenční modely, dle kterých jsou vybírání pracovníci, a následující vzdělávání tedy může být jednodušší oproti konkurenci. Nejsilnější manažeři mají standardně tři až pět silných stránek, tedy kompetencí, spolupracovat by měli manažeři na stejných úrovních, avšak s odlišnými kompetencemi. (Pospíšil, 2011, s. 45)

V rámci kompetencí se objevuje i pojem dovednosti, v následující kapitole jsou blíže specifikovány dovednosti manažera, jenž jsou součástí kompetencí, dříve ale bude přiblížen pojem autorita, jenž by měl každý správný manažer vlastnit.

3.3.2 Autorita

Zvyšování osobní autority manažerů probíhá na třech úrovních – formální, odborná a osobní autorita. Moc, kterou lidé respektují a je privilegiem lze nazývat také autoritou. Je jasná a vyjadřuje moc nad někým, či něčím a představuje také závazek a zodpovědnost všech, kteří ji vlastní. (Pospíšil, 2011, s. 46)

Osobní autorita obsahuje kompetence a vychází z určitých činů, vztahuje se k možnosti navázání kontaktů s podřízeným. V tomto druhu autority se přímo jedná o zájem o lidi, zkušenosti při uplatňování nových problémů, pozitivní postoj k práci, silná osobnost, umění vést zaměstnance i tým, přecházení chyb, rozhodnost, komunikativnost, přesvědčování, motivování, integrita, schopnost pracovat na sobě, stanovení pravidel, zvládnutí citů. (Pospíšil, 2011, s. 47)

Formální autoritu lze nazývat též konstituční. V rámci tohoto pojmu jsou obsaženy následující druhy mocí – odměňovací, donucovací, legitimní, odborná, informační a vztahová. Jedná se také o určení vedoucího, jmenování nebo povýšení. (Pospíšil, 2011, s. 48)

Odborná autorita pojednává o obtížnosti rozhodování v návaznosti na vzdělání. Může být popisována odbornou kvalifikací, profesionální úrovní, vysokou odborností, znalostmi, zvládnutí celkové profese a dovednosti v řízení. (Pospíšil, 2011, s. 48)

Ztráta autority může být způsobena např. neznalostí, přílišnou suverenitou, okázalým chováním, prosazování názoru bez znalosti pravdy, neslušnost, nečestnost, zapírání, nadřazenost, nevyrovnanost, přílišný kariérismus. (Pospíšil, 2011, s. 49)

Manažeři by ze svého postavení měli zastávat důslednost, správné vyměření řízení lidských zdrojů a pohybovat se správně na rovině mezi empatií a výkonem. Není dobré, pokud manažer zastává příliš vstřícné jednání k podřízeným, poněvadž pak velmi jednoduše dochází ke ztrátě autority. Zároveň však nesmí být zobrazen manažer jako hrdina, jenž se zajímá jen a pouze o výkon a ani v nejmenším ho nezajímají podřízení také jako lidé, spíše je bere jako pracující stroje. Nežádoucí je sociální citlivost přílišná i absenční. Tudíž je důležité pro každého manažera, aby si zvolil strategii, jakou cestou se vydá, později by již ztracenou autoritu velmi špatně doháněl. (Pospíšil, 2011, s. 50 -52)

Všechny druhy autorit mohou být využity v pracovním procesu, avšak aby byl manažer zařazen na danou pozici, musí vlastnit vhodné soft a hard dovednosti.

3.4 Dovednosti manažera

Existují tři základní manažerské dovednosti, které byly později doplněny o čtvrtou dovednost, týkající se vytváření podmínek. Vcelku se tedy jedná o lidské, projekční, technické a koncepční dovednosti. Technické znalosti v sobě skrývají postupy a metody, díky nimž je prováděna mechanická práce, správný vedoucí pracovník by měl ovládat takové znalosti, které bude vést u svých podřízených. Lidské schopnosti ukazují jaká je dovednost spolupracovat s druhými a vytvořit tak tým či skupinu, ve kterém budou zaměstnanci vytvářet hodnoty a navrhopvat své nápady. Koncepční dovednost je možnost osobnosti oddělit důležité věci od méně důležitých, vytáhnout jednotlivé vztahy a představit si celý odraz situace. Projekční schopnost manažera řeší problémy a je pro podnik velmi užitečná. Vrcholový management je schopný a efektivní tehdy, jestliže předchází problémům a pokud je již pozdě na tento krok, dokáže problém identifikovat a vyřešit. Manažer, který najde problém, ale dále ho již není schopen řešit, není vhodný pro svou pozici. (Koontz, Weinrich, 1993, s. 18)

Z těchto uvedených schopností je na každé úrovni managementu potřebná jiná úroveň různých schopností, avšak asi nejpotřebnější jsou technické pro ty vedoucí pracovníky, jenž dohlíží na práci jiných. Dovednosti, které nahlíží na důležitost prvků a utváří celkový obraz, jsou velmi málo potřebné pro manažery na nižší úrovni, tedy ty co kontrolují práci druhých, koncepční schopnost musí ovládat vyšší úrovně managementu. Pro střední vrstvu managementu jsou důležité skoro všechny tyto uvedené vlastnosti, takový manažer musí ovládat jak lidské, koncepční, tak i technické dovednosti na vyšší úrovni. A poslední úroveň, vrcholový manažer musí ovládat všechny uvedené dovednosti, mistrně musí vlastnit navíc i projekční schopnosti a lidské, které jsou pro něj velmi významné, jen pro technické dovednosti nemusí mít již tolik prostoru, protože ty zpravidla deleguje na úrovně managementu pod sebou. Pokud se jedná o menší podnik a není na jaké manažery delegovat, protože není přímo oddělen nižší a vrcholový management, musí každý zastávat opravdu všechny dovednosti. (Koontz, Weinrich, 1993, s. 19)

3.4.1 Soft a hard dovednosti

Postoje a schopnosti jsou rozděleny na méně a více ceněné v oblasti společnosti, pokud je jeden z těchto faktorů absenční, může to mít špatný dopad při uplatnění v zaměstnání. Oproti vlastnostem, které jsou užitečné téměř vždy, vzhledem k rozmanitosti, se uplatňují lidé s různými vlastnostmi. Dle druhu vlastností si rozdělují role i v rámci pracovního procesu a tím pádem se dosáhne lepší synchronizovanosti ve společnosti, zaměstnavatelé se poptávají po různých vlastnostech téměř rovnoměrně a tak není příliš velká možnost, že by byla nějaká osoba diskvalifikována, není dáno, co je špatně či dobře. Jen tyto vlastnosti předurčují člověka k vykonávání dané pozice ve společnosti. Jestliže si člověk hledající práci přeje být zaměstnán na vysněné pozici, je třeba, aby zapracoval právě na svých postojích a dovednostech, může pak být tzv. univerzální. V dovednostech existuje škála, dle které se dají rozdělit na měkké a tvrdé dovednosti. (Plamínek, 2004, s. 74)

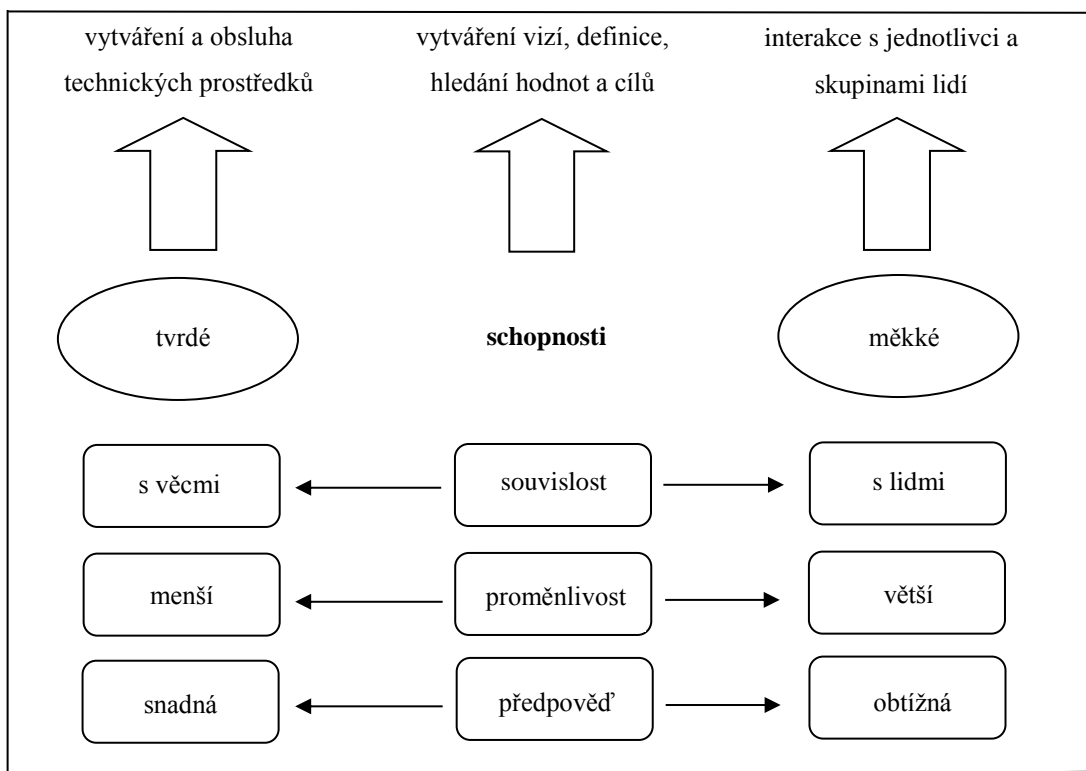
Znalosti, které by měl každý manažer ovládat, se dělí na tvrdé a měkké dovednosti. Tzv. tvrdé neboli hard dovednosti jsou uplatňování řídicích praktik, potřebné jsou však i měkké (soft) dovednosti, mezi které patří schopnost vedení lidí a procesů s tím souvisejících. (Lojda, 2011, s. 9)

Tvrdé dovednosti se nazývají též technologické a technické, týkají se přímo vytváření hodnot – věcí. Měkké dovednosti jsou spíše z oblasti sociální, popisují vztahy mezi lidmi, interakce. Tyto schopnosti jsou nepředvídatelné a musí se přizpůsobit, co se týče ohebnosti. Mezi těmito dvěma skupinami existují jisté schopnosti, které nelze přímo zařadit mezi měkké ani tvrdé dovednosti, v této části se nachází myšlenky, koncepty, metody a vize, ukazují spíše nejistotu, která může nastat. (Plamínek, 2004, s. 74)

Již v polovině 20. století se začala vyvíjet větší poptávka po tvrdých dovednostech, důvodem byla hlavně konkurence mezi podniky, které si stavěli na technologickém a technickém vývoji. Pro tuto oblast je nutný rozvoj tvrdých dovedností a v současnosti jsou brány jako samozřejmost, které již nepřinášejí konkurenční výhodu. Naopak se zájem přesunul přes přechodnou nejistou část – myšlenky, vize atd. k měkkým dovednostem, které vytvářejí lidské zdroje a interakci se skupinami i jednotlivci. (Plamínek, 2004, s. 74)

Následující grafické znázornění ukazuje rozdělení hard a soft dovedností pro lepší představu.

Obr. 2 – Škála dovedností



Zdroj: Plamínek 2004, s. 75

3.4.1.1 Hard dovednosti

Pojem hard skills neboli také tvrdé dovednosti jsou označovány odborné dovednosti, osobní kvalifikace, posudky, studijní výsledky či know-how. Jsou to oprávnění, která v dřívější době stačila pro získání zaměstnání, avšak v současnosti to nestačí pro získání úspěchu pouze inteligence a odborné znalosti. Mnohem důležitější jsou dále popisovány soft skills. Pracovníci jsou posuzováni z hlediska inteligence pouze na 25 – 30 % a u vedoucích pracovníků je inteligenční kvocient zohledňován při výběru zaměstnání pouze z 15 %. Je tedy zřejmé, že soft a hard skills spolu velmi úzce souvisí a popisují tak každého individuálního člověka z hlediska vhodnosti pro zařazení do pracovních pozic. Příkladem tvrdých dovedností mohou být technické či profesní znalosti jako ovládání cizích jazyků, účetnictví, IT, atd.. (Peters-Kühlinger, John 2007, s. 14)

3.4.1.2 Soft dovednosti

„Termín měkké dovednosti znamená, jak dobře se dokážete vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samými. Dříve byly měkké dovednosti nazývány sociální kompetence. Tímto pojmem se ještě dnes označují faktory, jako jsou spolupráce, komunikace, schopnost zvládat konflikty atd.“ (Peters-Kühlinger, John 2007, s. 13)

Čtyři složky schopností tvoří jistotu, jestliže osoba vlastní všechny tyto složky, nemá větší problém s uplatněním na pracovním trhu. Tři ze složek jsou z fondu tvrdých dovedností a poslední, čtvrtá je měkká dovednost. Jedná se o schopnosti technické či technologické, jazykové a informační technologie, které jak již bylo dříve předesláno, patří do hard dovedností a důležitá soft dovednost představuje jednání s lidmi, díky ovládnutí všech složek, dokáže být pracovník konkurenceschopný při hledání pracovního místa. Nejdůležitější z komunikačních dovedností jsou vedení porad, empatie tedy naslouchání druhým, sdělování a prezentace. Horizontální vztahy jsou představovány zvládání konfliktů, spolupracováním a vyjednáváním v pracovním vztahu. Velmi důležité a rozhodně neopomíjené je schopnost vést podřízené a řídit jejich pracovní výkon, tomu napomáhá správná motivace, zajištění odpovídajících pracovních podmínek a využívání zdrojů jako lidské práce. Další měkké dovednosti jsou ovládání sebe sama, tedy tzv. sebeřízení, poznání svojí osobnosti i time management, stres a jeho ovládání, schopnost využít čas i pro odpočinek, relax či koncentraci, dovednost odhadnou jiné. (Plamínek, 2004, s. 76)

Vztahy, komunikace či prezentace a management jsou hlavní odvětví, jejichž absolutní ovládnutí je klíčem k úspěchu. Jestliže zaměstnanec bude mít pod kontrolou všechny tyto dovednosti v rámci svojí osobnosti, nebude se muset obávat neuplatnění na trhu práce, rozdělení mezi složkou komunikačních dovedností a horizontálních vztahů však není jednoduché rozpoznat a zaměstnavatel hledající nové zaměstnance nemá lehký úkol prohlédnout všechny složky soft dovedností. Nelze těmto dovednostem zadat obecnost větší než je popisována výše v tomto textu. (Plamínek, 2004, s. 76)

Z pohledu německých autorů jsou měkké dovednosti, jakožto moderní pojem vnímány jako předpoklad pro získání vybraného zaměstnání a pokud člověk dokáže vhodně využít tyto dovednosti, vyznačuje to jeho emocionální inteligenci. Rozvíjení této inteligence znamená naučení se vhodně zacházet s pocity svými i druhých. Vlastnění emocionální inteligence znamená schopnost vcítit se do ostatních, vlastnit dobré komunikační dovednosti, motivace

a dobrá pozorovací schopnost co se týče vnímání sami sebe. Určitý stupeň této emocionální inteligence je vrozený, ale určitě je nutné rozvíjet tyto schopnosti. V tomto tématu „dovedností“ bylo vysvětleno, co vše si pod tímto pojmem můžeme představit, byly uvedeny dvě skupiny dovedností. (Peters-Kühlinger, John 2007, s. 14)

Pro správné využití dovedností využívají některý pracovníci koučingu, vyřešení tohoto tématu obsahuje následující kapitola.

3.5 Koučování

„Koučování představuje uvolňování lidského potenciálu. Je to především sty řízení, který je protipólem prikazování a kontroly. Kouč pomáhá koučovanému odstraňovat jeho problémy.“ (Kotrba, 2009, s. 220)

Koučing je jednoduchý, avšak velmi inteligentní a propracovaný, tento trend se stal profesí již ke koci 20. Století, přesněji v 80. letech, a to v USA, až později se rozšířil do Velké Británie, Skandinávie a celé Evropy. V České republice je koučování v současnosti velkým trendem, který využívá čím dál více lidí, hlavně na vedoucích pozicích. (Kotrba, 2009, s. 220)

Kouč neřídí koučovaného, snaží se ho pouze navést na správné řešení, nenařizuje mu co a jak by měl provádět, ale pokládá otázky z daného odvětví, na které koučovaný sám odpovídá a dojde k žádoucímu konci, změní náhled na problematiku, která je třeba vyřešit. Koučovaný si tak sám stanovuje, jaký bude výsledek, dle jeho odpovědi si najde svou cestu. Takto je vidný mnohem větší efekt, než kdyby se měl manažer naučit nějakou dovednost sám. Poněvadž jestliže na řešení přijde sám, lépe si výsledek zapamatuje – je to jeho nápad. Manažer lépe přijme zodpovědnost za takový problém a jeho vyřešení. Není nutné, aby koučování bylo časově náročné, během několika minutového rozhovoru může být položeno cca 10 otázek a odpovědi na ně mohou pomoci v budoucnosti pro vedení zaměstnanců a dosažení firemních cílů. Koučování je určitým druhem poradenství, jen obsahuje více problémů, které se řeší. Pokud je kouč správně obeznámen se situací a vhodně pokládá otázky, pak koučovaný může dojít k názoru, že je nutné změnit postoj a začít používat i odlišné metody. Lze říci, že cílem koučování je zvyšování výkonu. (Kotrba, 2009, s. 221)

Systemické koučování je jedním z druhů, který se snaží zjednodušit souvislosti a jevy. Je to filozofický proud o teoriích, metodikách, praktikách a východiscích, které nacházejí

nejschůdnější cestu k dosažení výsledku. Pomocí koučingu se nejdříve zjistí, jaké změny jsou nutné provést a poté se zjišťují nejlepší cesty, celkově systemický přístup ukazuje kombinace různých možností a pojetí těchto prvků, jak by se tyto části měly poskládat, aby vytvořily co nejlepší a nejschůdnější řešení. (Kotrba, 2009, s. 221)

Kariérní koučování ukazuje, co se doteď dělalo špatně, co byla chyba, nebo co frustrovalo manažery i všechny pracovníky, kterých se dosavadní postup dotkl. Manažer, jenž absolvuje kariérní koučování, dojde k uspořádání vlastního žebříčku hodnot, ukáže se, jak používal motivátory vůči svým podřízeným, i jaké byly vlivy, které hnaly vpřed samotného manažera. Tato oblast již může zasahovat do mimopracovního prostředí, tedy soukromého života, takový druh koučingu má společného jmenovatele s terapií. (Kotrba, 2009, s. 221)

3.5.1 Proces

Koučování má následujících pět kroků, kterými lze celý proces vcelku srozumitelně popsat.

1. Defínování potřeby – z počátku zavedený krok, který zjišťuje co a proč je potřeba koučovat. Může se týkat nových pracovníků; již zavedených zaměstnanců, kteří nemají takový pracovní výkon jenž je žádoucí; dále zaměstnanci, kteří sami vědí, že potřebují pomoc a dobrovolně se přihlásí na koučování, anebo lidé, kteří potřebují pomoc z důvodu problému při výkonu práce.
2. Vysvětlování – v této fázi je vysvětlována situace, která by měla být řešena. Zobrazuje problémy a vysvětluje úkoly, detailní kroky žádoucí pro dosažení cíle.
3. Ukázka – pro názornější vysvětlení se použije demonstrace řešení problému. Taková ukázka obsahuje i řešení, jaké se opravdu použije v praxi, není to jen teorie, ale koučovaný se v tom opravdu vidí, jak by měl postupovat. Případně kouč použije otázky ke kontrole správného pochopení, zda směřování koučovaného má žádoucí výsledek. Druhá a třetí fáze bývají často propojeny.
4. Trénink – někdy opomíjený krok je neméně důležitý a pro správně provedený koučing téměř nepostradatelný. Trénink se může provést několika možnostmi, jedná se o asistenci při řešení až k provedení samostatně, stále se koučovaný musí držet reality.

5. Zpětná vazba – na konci koučování musí být poskytnutý feedback, který dává kouč svému koučovanému. Popisuje se, co bylo provedené dobře a co naopak, tedy je potřeba zlepšit, jestliže převažují nedostatky, je nutné vrátit se do fáze, kde koučovaný pohořel nejvíce. Nejčastěji se jedná o fázi tréninku. (Kotrba, 2009, s. 221 - 222)

Celý proces může být zpracován i v modelu ADAPT:

A – posouzení výkonnosti koučovaného, jak se propracoval na současné místo, jeho strategie
D – plán, který bude rozvíjet současnou situaci, vytyčí se cíl, jakým stylem se ho dosáhne. Zjistí se úroveň a výkonnost koučovaného, dále je v této fázi zjištěn plán koučovaného, tedy jakým způsobem se bude snažit splnit své úkoly, jsou sledovány cíle v krátkodobé perspektivě.

A – splnit plán, příp. co se musí splnit pro postup z bodu A do bodu B

P – kontrola, která se zaměřuje na pokrok každého jednotlivého úkolu a na posun koučovaného

T – fáze upřesňující nejasné, lze si s koučem promluvit a ptát se na další vylepšení. Kouč s koučovaným probírají dosavadní postup a dokáže posoudit svůj úspěch příp. neúspěch.

Cílem je uvědomit si, jak správně delegovat a následně v praxi sledovat výsledky práce, které byly delegovány a mohly by se v budoucnu zlepšit, dále koučing napomáhá manažerům pro uvědomění, co se potřebují naučit a co je potřeba vylepšit na jejich řízení. Pracovníci i manažeři, kteří jsou koučováni, se učí a vzdělávají, jak lze uchopit příležitost či situace, která může nastat. (Kotrba, 2009, s. 222)

Pro správné vnímání koučingu je nutné reálně posoudit svou osobnost a fungování v podniku a odpovědnosti. Změnit může koučovaný jen realitu, kterou dokáže správně posoudit a jedná se hlavně o rozdělování důležitých věcí od méně důležitých. Pokud koučovaný má tuto fázi dobře zvládnutou, může postupovat k vlastnímu zdokonalování. Výkonná je osoba, která se nebojí své zodpovědnosti a je schopna ji plně přijmout, předaná odpovědnost nemotivuje tolik, jako splněná vlastní. Dalším klíčovým úkolem pro pozitivní koučing je myšlení, které obsahuje motivaci a vůli, v této fázi se odstraňují bloky uvnitř osobnosti a následně jsou zmenšeny i překážky vně osoby a tak se stanou snadno řešitelnými. (Kotrba, 2009, s. 222)

4 Praktická část

4.1 Společnost ASSA ABLOY

Globální leader pro řešení otevírání či zavírání dveří je skupina ASSA ABLOY. V České republice společnost ASSA ABLOY Czech & Slovakia zajišťuje komplexní řešení uzamykacích systémů. Na českém i slovenském trhu je v nabídce několik značek, které patří koncernu společnosti, jedná se o brandy FAB, Abloy, HID, Yale, effeff, Ikon, Tesa a Entrematic. Vznik firmy v ČR se datuje k 1. 9. 2008, tehdy se spojila česká firma FAB s.r.o. a finská Abloy s.r.o.. Na tuzemském trhu se daří udržovat nastavené standardy poskytovaných služeb s distribučními kanály i architekty a projektanty. (assaabloy.cz, 2016)

Spolupráce společnosti ASSA ABLOY Czech & Slovakia a jejich zákazníků je založeno na registraci partnera u společnosti jako odběratele. Tento partner plní určitá stanoviska zapsaná ve smlouvě, se kterými souhlasí obě strany. Distributoři poté prodávají napřímo koncovým zákazníkům produkty společnosti a jsou zároveň schopni podat technické rady či servisovat dané produkty, a to díky produktovým školením pořádaným AA Cz& Sk. Školitelé jsou produktoví manažeři, své znalosti získávají právě z výroby a to i z mateřské společnosti ASSA ABLOY, která pochází ze Skandinávie. (assaabloy.cz, 2016-11-17)

Pravidla řízení společnosti, vytyčené cíle a úkoly, kterých je třeba dosáhnout, stanovuje mateřská společnost ASSA ABLOY, jenž řídí i další pobočky v rámci divize EMEA. (assaabloy.cz, 2016-11-17)

4.1.1 O skupině

Společnosti ASSA ABLOY vznikla v roce 1994 fúzí dvou firem, a to švédskou ASSA a finskou ABLOY. Dosud se skupina rozrostla na mezinárodní úroveň s celkem 46tisíci zaměstnanci a odbytem přes 7,3 miliardy euro. Společnost působí po celém světě na vyspělých i nově vznikajících trzích. Většina poboček se nachází v Evropě, Severní Americe a regionu Asijsko-pacifickém, zde má ASSA ABLOY vedoucí postavení ve svém oboru, který se zabývá automatizací vchodů, kontrolou přístupu, zabezpečením a identifikačními technologiemi. (assaabloy.cz, 2016-11-17)

Skupina se rozděluje do dvou globálních divizí a tří regionálních divizí. Global Technologies je celosvětovým dodavatelem VingCard Elsafe a HID, což je řešení pro elektronické a bezpečnostní uzamykání. (assaabloy.cz, 2016)

Americas dodává elektromechanické a mechanické vložky, zámky, rámy i dveře, značky řazené do této divize jsou Yale, Curries, Sargent, Medeco a CorbinRusswin. (assaabloy.cz, 2016-11-17)

EMEA, kam patří i ASSA ABLOY CZECH & Slovakia se zabývá prodejem hlavně mechanických, elektromechanických a elektrických zámek, dále bezpečnostním kováním a cylindrickými vložkami. Produktová nabídka se přizpůsobuje požadavkům lokálních trhů a splňuje všechny požadované normy pro zabezpečení. V rámci EMEA skupiny se jedná o nejrenomovanější značky v daném oboru, jako jsou ABLOY, Yale, TESA, IKON, **FAB** i ASSA. (assaabloy.cz, 2016-11-17)

Další divizí je AsiaPacific, která vyrábí a prodává mechanické a elektromechanické zámky, dveřní kování, dveře i digitální dveřní zámky. Přední značky v oboru této lokality APAC jsou Guli, Pan Pan, King, Yale a Lockwood. (assaabloy.cz, 2016-11-17)

Poslední divizí jsou Entrance Systems, které působí na celém světě. Divize vyrábí komponenty a dodává služby pro automatizované vchody do budov. V Entrance Systems se objevují značky hlavně Besam, Crawford, Albany a Megadoor. (assaabloy.cz, 2016-11-17)

4.1.2 Obchodní složka

V Praze, městské části Dolní Měcholupy, je obchodní oddělení společnosti ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o., oficiální název je Trading. Součástí této společnosti je výrobní závod v Rychnově nad Kněžnou a dále organizační složka i na Slovensku v Bratislavě. Celkem pracuje v AA Cz&Sk přes 400 zaměstnanců. Průzkum ohledně manažerských dovedností byl proveden v obchodních odděleních v Praze a Bratislavě, zde jsou centrály managementu společnosti.

V AA Cz & Sk Trading je několik business unit, které poskytují kompletní portfolio produktů a uspokojují tak napříč všechny segmenty trhu. Jedná se o 8 business unit, každá je vedena hlavním Business Unit Managerem, který řídí ve většině případů více než jednoho Sales Managera a jako třetí jsou produktový manažeři, ti jsou celkem tři pro celý Trading i organizační složku na Slovensku. Jednotlivá oddělení jsou **SI** (Systémoví integrátoři), kteří

prodávají hlavně elektrické zámky, přístupové systémy a klíčové kabinety a celkově další produkty, které je možné ovládat elektronicky. **HOS** (Hospitality) je oddělení, které nabízí produkty týkající se hotelů, obchodníci jsou schopni zajistit instalaci softwarového ovládání výtahu, čtečku hotelových karet i s nastavením a do pokojů minibary, hotelové kartové systémy hotelové trezory. Dalším oddělením je **PST** (Project Specification Team), tento tým specifikuje požadavky zákazníků na jednotlivé projekty a předává poté zakázky na zodpovědná oddělení, která se postarají o dodání produktu na míru zadání architekta či projektanta. Business unit **OEM** spolupracují s výrobcí dveří a dodávají řešení na zavírání dveří. Ve většině případů se jedná o dveřní zavírače s montáží v horní části dveří, je ale možné si v tomto oddělení objednat i zavírače dalších typů a zároveň i mechanické zámky a ovládání dveří. Část **PEU** (Professional End Users) je menší oddělení, které nabízí jedinečný produkt značky Abloy. Specifické vložky i klíče této značky mají jedinečný tvar, který i laik pohledem oddělí od klasické značky FAB. Zákazník může požadovat zabezpečení těmito zámky a lze vytvořit i systém generálního klíče. Tyto produkty Abloy jsou význačné hlavně pro specifický segment trhu, jako jsou výrobní závody, anebo továrny a velké firmy. Opět menší oddělení je **WHS**, které zabezpečuje dodávku produktů do velkoobchodů po celé České republice. Jedná se o velkoobchody prodávající zámky i další druhy železárenských produktů, koncový zákazník nakupuje přímo v těchto železářstvích, které je jako zákazník zaregistrované u společnosti ASSA ABLOY. Značku Yale propaguje v rámci ASSA ABLOY Czech & Slovakia oddělení **DIY** (Do It Yourself). I na základě názvu business unity lze předvídat, že obchodní manažer z DIY dodává své produkty do maloobchodních řetězců jako je Hornbach, Bauhaus, Baumax, OBI, apod.. V těchto smluvních obchodech jsou vymezená místa, kde se představují produkty ASSA ABLOY, resp. značka YALE a další, jsou zde vystaveny i panely předvádějící funkce jednotlivých produktů. Nejspíše největším oddělením je **LKS** (Locksmiths), které vnímá i koncový zákazník, jenž kupuje klasický zámek do dveří svého domu či bytu. Manažeři LKS zabezpečují dodání produktů do svých partnerských obchodů. V tomto oddělení je jeden hlavní Business Unit Manager, tři obchodní manažeři, jeden produktový manažer a jeden Key account manager zabývající se specifikací větších projektů. Tento pracovník je schopen navrhnout přístupový systém nebo systém generálního klíče (SGK) na míru např. oblastním nemocnicím, školám, univerzitám i dalším organizacím. Oddělení LKS nabízí klasické a známé FAB cylindrické vložky. Manažeři se snaží neustále rozšiřovat distribuční síť pro značku FAB, aby poskytované

služby zámečnicků byly oficiální a bezpečné pro každého zákazníka. Jsou vytvořeny celkem tři úrovně v rámci distribuční sítě, každá úroveň má svůj význam a zákazník si tedy může vybrat zboží v Zámečnickém servisu, to je základní forma distribuce. O stupeň vyšší je Servisní centrum, které je schopno podat více technických rad k produktům díky absolvovaným školením a má také větší portfolio produktů ASSA ABLOY. Poslední a nejvyšší úroveň je Servisní partner, jenž ve svém obchodě nabízí 90% produktů společnosti AA a je schopen zodpovědět jakékoliv dotazy a vytvořit i SGK. Partneři vlastní ve svých obchodech nejvíce vzorků produktů.

4.1.3 Organizační složka v Bratislavě

V hlavním městě Slovenska, Bratislavě, funguje organizační složka společnosti ASSA ABLOY Czech & Slovakia. Oproti obchodní složce v Praze, je zde pouze cca 10 zaměstnanců. Jeden Business Unit Manager (BUM) řídí obchodní manažery, servisního technika a zákaznický servis. Pro jednotlivá oddělení jmenovaná v předchozím textu je zde vždy jeden obchodní manažer, dále zde pracuje jeden servisní technik, jeden reklamační technik a jeden zaměstnanec plní úlohu zákaznického servisu. Další služby jako marketing či výroba jsou poskytovány již z České republiky. Vedoucí slovenské pobočky má svého nadřízeného právě v Praze, zde je generální ředitel, který vede všechny BUM.

4.1.4 Výrobní závod

Největší část společnosti je právě v sídle ASSA ABLOY Czech & Slovakia, tedy v Rychnově nad Kněžnou. Zároveň zde je již historicky umístěna i výroba produktů FAB. Klasické mechanické cylindrické vložky mají již tradici a tzv. „fabka“ je synonymem pro každý zámek či vložku v zámku. V Rychnově pracuje cca 400 zaměstnanců, kteří se starají o hladký běh výroby a dále je zde i účetní oddělení a druhý jednatel společnosti pracuje také zde v sídle společnosti. Výrobní závod pošle do světa ročně přes 7 milionů cylindrických vložek. (fab.cz, 2016-11-17)

Kromě zmíněných cylindrických vložek, se z výrobního závodu vyváží i visací, nábytkové, přídavné a průmyslové zámky, dále i polotovary klíčů, SGK a bezpečnostní závory na dveře. Již není pravdou, že se zde vyrábí pouze produkty značky FAB, v současnosti se jedná o výrobu i italské Corbin, dánské RUKO, francouzské Vachette a německé IKON značky. Pro FAB cylindrické vložky vlastní ASSA ABLOY mnoho patentově chráněných řešení,

které drží bezpečnostní standardy proti překonání. Jen díky standardům a klasické výrobě si drží značka FAB své místo nyní už i na evropském trhu. (fab.cz, 2016-11-17)

V dnešní době už se nemusí jednat o klasické odemykání dveří pouze mechanicky klíčem, produktové portfolio nabízí mnohem více možností ovládání dveří. Uživatel si může vybrat a nainstalovat zařízení, které na dálku otevírá či zavírá dveře na pokyn dálkového ovládání. Ale v tomto roce byl představen zcela nový produkt, který nabízí ovládání dveří pomocí dálkového ovládání, aplikací v chytrém telefonu, PINem či otiskem prstu. Tento produkt je zcela inovativní a žádaný, všech výhod využijí asi nejvíce obyvatelé rodinných domů, kteří si mohou bez problému nainstalovat i čtečku otisku prstů ke vstupu do domu.

Výrobní závod BERA, jenž dodával elektrické, elektromechanické a elektromotorické produkty jako otvírače dveří, samozamykací zámky i kování se přidal ke společnosti ASSA ABLOY v roce 2011. Úplný zánik značky BERA nastal v květnu 2014 a výroba se tak přesunula také do Rychnova nad Kněžnou. (fab.cz, 2016-11-17)

5 Zhodnocení výsledků

V dotazníkovém šetření bylo položeno celkem 22 otázek dvěma úrovním manažerů ve společnosti ASSA ABLOY Czech & Slovakia. Na vrcholové úrovni odpovídali Business Unit Manažeři a v druhé linii manažerů se dotazníkového šetření zúčastnili Sales Manažeři a Product Manažeři.

Dotazník byl koncipován v obsáhlejší formě (viz. Příloha 1), aby vyplnění mělo vypovídající hodnotu o dovednostech a zkušenostech liniových a vedoucích manažerů. Položeny byly hlavně uzavřené otázky a to vzhledem k ochotě dotazovaných vyplnit celý dotazník. Díky tomuto typu otázek dotazník manažery nezatížil a dle průměru, zabral cca 10 – 15 minut pro zodpovězení všech otázek. Ač se to nezdá jako velká časová náročnost, pro splnění průzkumu byl takto vystavěný dotazník dostačující. Vzhledem k typům otázek, bylo možné vyplnit vždy jednu odpověď jako kladnou odpověď, v dotazníku byla jen jedna otázka položena s možností více vhodných odpovědí a tři otázky byly náročnější z toho hlediska, že se manažeři ohodnotili ve vybraných bodech. Dotazovaní se tak vyjádřili, jaké hledisko řadí na první místo jako nejvyšší prioritu a co je pro ně naopak nejméně důležité, což byla jedna z hodnotících otázek a zbylé dvě byly zadány v číselném rozpětí 1 – 5, kde se manažeři hodnotili, na jaké úrovni si myslí, že dosahují jejich dovednosti a schopnosti.

Kompletní dotazník je zobrazen v příloze 1. Je zde zobrazeno i úvodní slovo, které účastníkům dotazníkového šetření přibližovalo důvod položení celého dotazníku. Rychlost vyplnění podpořilo i interaktivní zadání přes internetové stránky www.vyplnto.cz, díky kterému zůstali účastníci zcela anonymní. Celkem 29 osobám byl zaslán dotazník v rámci společnosti ASSA ABLOY Czech & Slovakia – Trading a Bratislava. Nelze dosáhnout 100 % účasti v dotazníkovém šetření, jestliže bylo zvoleno takto anonymní verze. Kompletní vyplnění dosáhlo 25 dotazovaných, což se jeví jako dostatečně vypovídající vzorek manažerů.

Výsledky dotazníkového šetření na dosažené manažerské dovednosti jsou popsány a graficky zobrazeny dále.

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Následující vyhodnocení dotazníku je rozděleno dle druhu manažerů, kteří odpovídali na otázky, rozdělení je možné hned na základě úvodní otázky v dotazníku. Je tu tedy porovnání mezi hlavními manažery, v podniku nazývány, Business Unit Manager a liniiovými manažery, kam patří Sales i Product Manager. Oddělení těchto dvou skupin by nemělo vhodnou vypovídací hodnotu vzhledem k tomu, že v podniku jsou celkem tři produktoví manažeři. Celkem se v dotazníkového šetření zúčastnilo 25 manažerů. V poslední části budou porovnány nejlépe hodnocená hlediska pro obě skupiny manažerů.

Do šetření se zapojilo celkem všech 8 manažerů z top managementu, z liniového managementu 14 sales manažerů a všichni 3 produktoví manažeři. První vyhodnocení se týká BUM.

5.1.1 Business Unit Managers

V grafickém i tabulkovém znázornění odpovědí odpovídá jedné osobě celkem 12,5 %. Z otázek druhé a třetí v pořadí vyšlo najevo, že **75 %** manažerů pracuje ve společnosti ASSA ABLOY **více jak 3 roky** a **25 % méně než jeden rok**. Stejně rozdělení se týkalo i nejvyššího dosaženého vzdělání. Zde **75 %** zvolilo dokončení vysoké školy s dosaženým titulem **vyšším než Bc.** a **25 %** ukončilo své vzdělání **střední školou s maturitou**.

Všichni BUM jednotně odpověděli, že praxi na manažerské pozici vykonávají **více než 5 let**, to je dobrá vypovídací hodnota ohledně vhodnosti dosazení do vedoucí pozice. Toto hodnocení vzniklo ze čtvrté otázky dotazníku.

Na otázku, s kým jsou BUM nejčastěji v kontaktu v současném pracovním procesu, odpověděly opět $\frac{3}{4}$ kladně na možnost, že kromě kolegů a obchodních partnerů **komunikují i s koncovými zákazníky**, zbylá $\frac{1}{4}$ **je spolu s kolegy v kontaktu i s obchodními partnery**. Avšak spolupráce s koncovými zákazníky je již méně, vzhledem k postavení v top managementu společnosti a podřízeným je tato část překvapivě malá.

Opět vhodně zvolené zaměstnance na pozici vrcholového managementu vypovídají i odpovědi na šestou otázku. Zde kompletně 100 % odpovědělo, že **soustavně vedlo tým lidí více než rok**. Vzhledem k dalším možnostem obsažených v otázce – vedení lidí méně než rok, anebo jen pro splnění úkolu je uspokojivé vyplnění této možnosti všemi zúčastněnými.

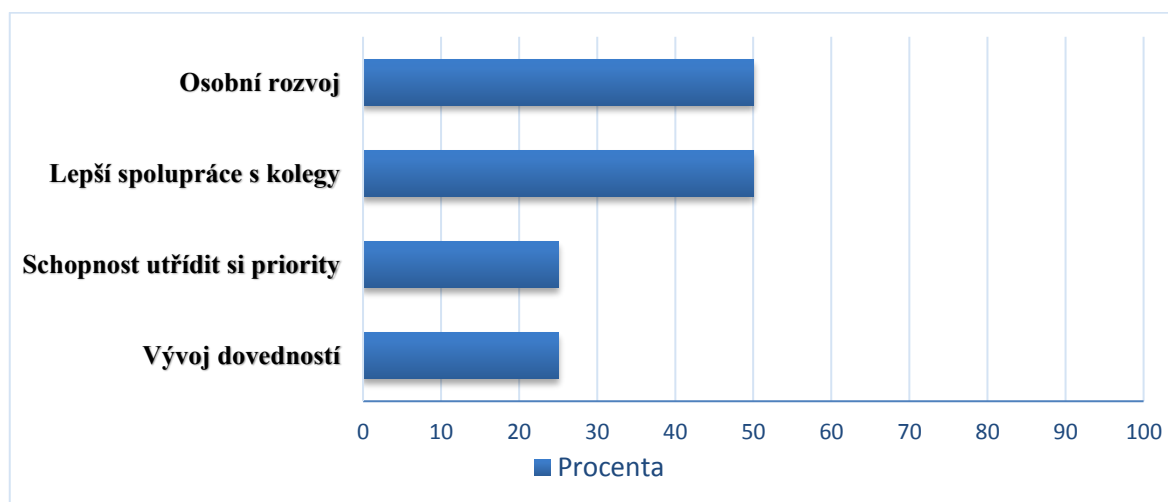
Dalšími otázkami (č. 7 a 8) bylo zkoumáno, na základě jakých znalostí byli zaměstnanci přijímáni na současnou pozici a jejich předchozí pracovní pozici. První možností bylo u obou otázek nepřímo položeno, zda byli přijímáni na základě soft dovedností a druhá možnost bylo opět položena nepřímo, tedy zda si myslí, že byli přijati na základě hard dovedností. Vlastní uvážení vedlo k tomu, že otázky byly položeny nepřímo, ale více popisně, aby dotazovaní lépe pochopili možnosti k odpovědi. Pouze vypsání hard a soft dovedností by mohlo vést k opuštění dotazníkového šetření. U obou těchto otázek zvolilo **75 %** možnost přijetí **na základě předvedených schopností** na přijímacím pohovoru a **25 %** tedy zvolilo přijetí **na základě dosaženého vzdělání** a vědomostí.

Všichni BUM vědí, **co znamenají pojmy soft skills a hard skills**, **100 % odpovědělo kladně** v 9. otázce, je dobré, aby vrcholoví manažeři měli ze své pozice jasno o takových základních pojmech.

Účast na školení zlepšujících manažerské dovednosti **potvrdilo** celkem **50%** a tento podíl se opět rozdělil v půli s odpověďmi, zda pro zúčastněné mělo školení velký přínos, anebo zda jsou vcelku spokojeni. Ti jenž se účastnili, se všichni shodli, že školení pro ně bylo **přínosem v rámci praktických i teoretických znalostí**. Tyto odpovědi byly získány z otázek 10 – 12.

V následujícím grafu je zobrazeno, jaké přínosy mělo školení pro účastníky.

Graf 1 – Přínosy školení



Zdroj: Vlastní zpracování

U 13. otázky byla možnost zvolení více odpovědí, proto je u možností celkem více než 100 %, dotazovaní tudíž zvolili více než jednu odpověď.

Při utřídění priorit, měli manažeři na ohodnocení celkem 12 hledisek. Oproti dalším otázkám se účastníci dotazníku mohli vyjádřit, kterou dovednost **by chtěli zlepšit** nejdříve a naopak která pro ně není příliš důležitá. Tabulka zobrazuje **body seřazené dle průměrného pořadí**, jsou vypsána desetinná čísla, poněvadž hodnocení většího počtu manažerů nelze určit s jasností na celá čísla a tedy jednoznačně určit pořadí 1. až 12., vzhledem k rozptylu vzniklému právě četností možností a počtu

Tabulka 1 – Priority BUM

| Dovednosti | Průměrné pořadí |
|--|-----------------|
| Efektivita dosahování cílů | 2 |
| Time management | 2,5 |
| Řešení konfliktů, vyjednávání | 4,5 |
| Komunikační dovednosti | 5 |
| Prezentační dovednosti | 6,25 |
| Řízení lidských zdrojů | 7 |
| Delegování činností | 7 |
| Koučování | 7,5 |
| Týmová spolupráce | 8 |
| Asertivní dovednosti, odolnost vůči stresu | 8,25 |
| Motivování a hodnocení pracovníků | 9,75 |
| Osobní rozvoj | 10,25 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Získané znalosti by **50 % manažerů využilo pro svůj osobní rozvoj**, **25 %** by je využilo **pro výkon současné pracovní pozice** a zbylých **25 %** by díky nových znalostem rádo získalo jiné, lepší, pracovní zařazení.

Ohodnocení dovedností bylo rozděleno do dvou otázek, a to z důvodu náročnosti dotazníku. Díky zmenšení nároků na vyplňování a oddělení dovedností na dvě poloviny je přijatelnější hodnocení. V otázce č. 16 se účastník dotazníku hodnotil na škále hodnot 1 – 5, kde bylo

použito obdobné hodnocení jako známkové hodnocení ve škole. Tabulka zobrazuje opět pořadí dle průměrného čísla, které vzniklo z důvodu rozptylu hodnocení.

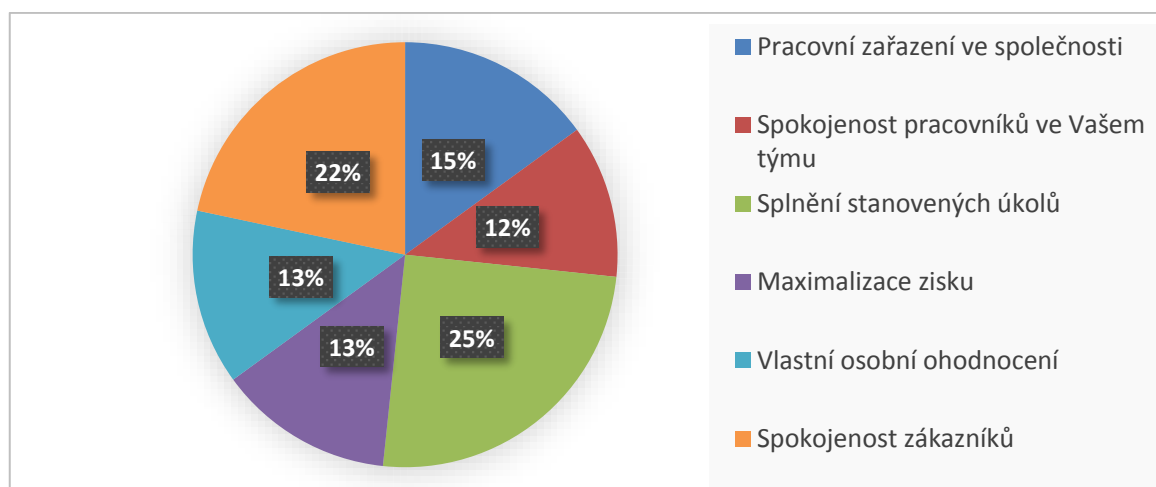
Tabulka 2 – Sebehodnocení BUM (1)

| Hlediska | Průměrné pořadí |
|---|-----------------|
| Schopnosti plnit vytyčené cíle | 1,25 |
| Organizační schopnosti | 1,25 |
| Komunikační schopnosti | 1,25 |
| Iniciativa a schopnost předcházet problémům | 1,5 |
| Asertivita | 1,75 |
| Budování postavení ve společnosti, sebezlepšování | 2 |
| Spolupráce v týmu | 2 |
| Řešení konfliktů | 2 |
| Odolnost vůči stresu | 2,25 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf zobrazuje, jaké jsou současné priority manažera. Hlediska mohla být řazena v jedinečném pořadí, a tak při 8 účastnících lze i vzhledem k rozptylu u této otázky s jistotou stanovit první místo, tedy nejvyšší prioritu pro všechny BUM.

Graf 2 – Současné priority BUM



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 17 se tedy jako první priorita zobrazil bod – splnění stanovených úkolů, dalším úkolem, který si manažeři stanovují vysoko ve svém žebříčku priorit je spokojenost zákazníků. Překvapivé se může zdát hledisko, které se umístilo jako **poslední**. Je jím **spokojenost pracovníků v týmu**. Z této otázky lze jednoduše vyhodnotit, že Business Unit manažeři se zaměřují spíše na externí vlivy a splnění úkolů, než na uspokojení potřeb podřízených.

Všichni zúčastnění v této skupině manažerů zvolili jako vhodnou odpověď na otázku, jak vnímají absolvovaná **školení**, jako **vzdělávání sebe sama**. Většina své **chování** ohodnotila jako **demokratické**, přesněji to byly celkem ¾ dotazovaných. **Zbytek** svou komunikaci a chování v pracovním procesu vnímá jako **liberální**. Nikdo ze skupiny BUM nevyužil tedy možnost autokratický.

Z dotazníku vyšlo najevo, že **pravidelně provádí koordinaci a realizaci vytyčených cílů 75 % a kontroluje plnění cílů 25 %**. Opět zde nebyla využita jedna možnost, a to plánování pracovních činností.

Předposlední otázka tvořila druhou polovinu sebehodnocení manažera. Dotazovaní se hodnotili na škále od 1 do 5, obdobně jako hodnocení ve škole, zde bylo celkem 7 dovedností k ohodnocení. V tabulce je pro přehlednost zobrazeno pořadí všech bodů, princí je stejný jako u předchozích otázek.

Tabulka 3 – Sebehodnocení BUM (2)

| Hlediska | Průměrné pořadí |
|---|-----------------|
| Etika – chování, | 1,5 |
| Sebeovládání – time management, zvládání stresu, ... | 1,75 |
| Vedení lidí – delegování, hodnocení, motivace, ... | 1,75 |
| Orientace na výsledky | 2 |
| Prezentace – vystupování, sebereprezentace, předávání informací | 2,25 |
| Výkonnost – zlepšování pracovních procesů, ... | 2,5 |
| Kreativita – nápady, představivost, vizualizace | 2,5 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka v dotazníkovém šetření se týkala, odkud pracovníci získali své dosavadní znalosti. Celkem **50 %** zvolilo možnost z **komunikace se svými kolegy**, **25 % z konzultace se svým nadřízeným** a **25 % tedy z odborných školení**.

5.1.2 Sales a Product Managers

Další vyhodnocení se bude týkat produktových a obchodních manažerů, tyto pozice jsou přímo podřízeny Business Unit manažerům. Byly spojeny tyto dvě skupiny manažerů, poněvadž jsou ve společnosti ASSA ABLOY srovnávány na stejnou úroveň a i vzhledem k malému počtu produktových manažerů by vyhodnocení pouze této skupiny nemělo dostatečnou vypovídací hodnotu. Výsledky jsou tedy vyhodnoceny celkem od 17 respondentů, zde odpovídá 5,9 % jedné osobě.

Většina liniových manažerů pracuje ve společnosti **3 roky a více**, jen **12,5 %** je zaměstnáno u ASSA ABLOY **méně jen jeden rok**. Dále vyhodnocení třetí otázky přineslo výsledky ohledně dosaženého vzdělání. **50 % dokončilo střední školu s maturitou**, **12,5 % má vysokou školu zakončenou titulem Bc.** a **37,5 % získalo vyšší titul než Bc.** .

Na **manažerské pozici** pracuje **87,5 % více než 5 let** a zbylých **12,5 %** vykonává manažerskou pozici **2 až 5 let**. Opět ani v této skupině manažerů nebylo využita možnost komunikace pouze s kolegy v pracovním procesu. Pátá otázka ukazuje, že **62,5 % komunikuje i s koncovými zákazníky** a **37,5 %** manažerů komunikuje s **obchodními manažery**, avšak do komunikace s koncovými zákazníky se nedostane. Vzhledem ke smíšené skupině je možné, že respondenti, kteří zvolili právě možnost komunikace s obchodními partnery, avšak ne s koncovými zákazníky jsou nejspíš produktoví manažeři. Jejich obsah práce není tvořen spoluprací se zákazníky napřímo.

I liniovní manažeři měli možnost zodpovědět otázku, zda měli možnost vést během své praxe tým lidí. Celkem **50 %** odpovědělo, že **vedlo tým pouze pro splnění určitého úkolu**, tedy příležitostně, zbylá polovina respondentů se rozdělila na polovinu, a tedy **25 % vedlo tým lidí více než jeden rok** a **25 %** také vedlo tým lidí, ale dosud **méně než rok**.

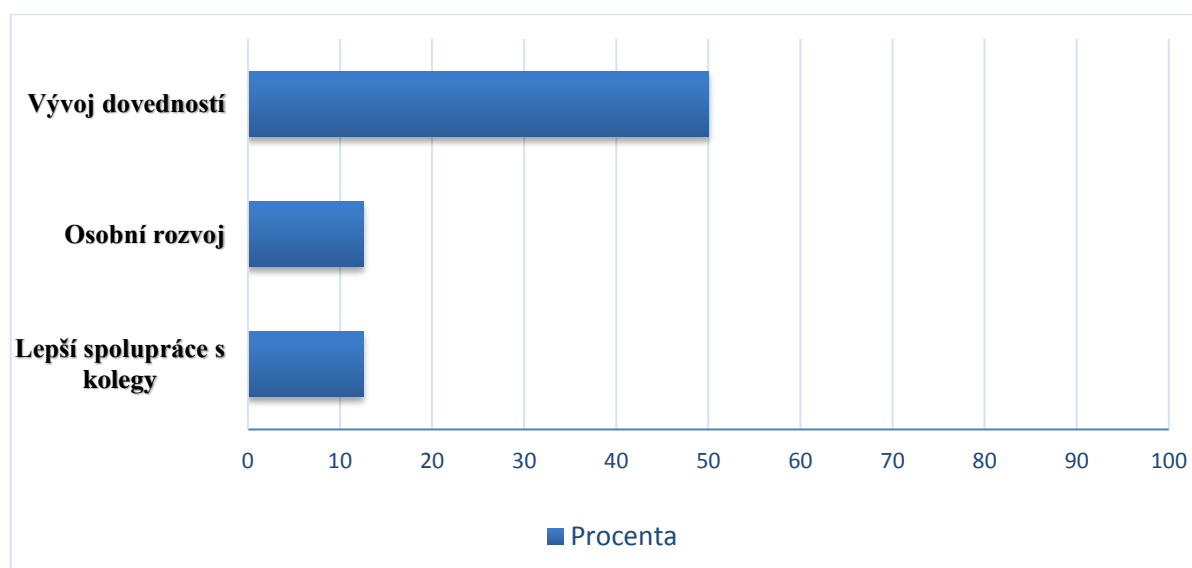
U otázek č. 7 a 8 nastala opět shoda v počtu odpovědí, stejně jako u BUM. Více než **62 %** respondentů si myslí, že bylo na současnou i předchozí pracovní **pozici přijato spíše na základě schopností předvedených při přijímacím pohovoru** a zbylých **37,5 %** je toho názoru, že bylo přijímáno **na základě svých vědomostí a dosaženého vzdělání**.

¼ dotazovaných ví, co znamenají pojmy **soft skills a hard skills**, Ostatní respondenti se rozdělili na dvě poloviny vzhledem k odpovědím, že buď nevědí, co znamenají tyto pojmy, anebo si nejsou jisti.

Školení na rozvoj manažerských dovedností se zúčastnil stejný poměr liniových manažerů jako top manažerů. Tedy **50 %** se plánovaných **firemních školení účastnilo**, polovina z těchto manažerů hodnotí školení jako velmi užitečná a polovina jako vcelku užitečná. Hodnocené programy se **ve většině týkaly praktických i teoretických znalostí**, 12,5 % odpovědělo, že jejich školení se zaměřilo na praktická cvičení pro zlepšení manažerských dovedností.

Následující grafické zobrazení ukazuje vyhodnocení otázky, jaké přínosy mělo školení pro liniové manažery.

Graf 3 – Přínosy školení pro liniové manažery



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledku je vidět, že není dosaženo plných 100 %, odpovědi, kde bylo zvoleno, že se manažer nezúčastnil školení, nejsou v grafu zobrazeny. Chybějící část je tedy v této odpovědi a navíc manažeři této úrovně využili vždy jen jedné odpovědi a ne více možných.

Další, 14. otázka se věnovala hodnocení dovedností, které by manažeři chtěli zlepšit jako první, druhou atd., pro lepší přehlednost jsou výsledky zobrazeny v následující tabulce. Manažeři mohli všech 12 bodů seřadit dle vlastních priorit, jak by se v budoucnu chtěli v jednotlivých dovednostech zlepšovat. Určovalo se tedy jedinečné pořadí a opět vzhledem

k většímu množství respondentů a otázek, vznikl rozptyl při hodnocení otázky. Není určeno jednoznačně 1. – 12. pořadí, ale dle reality jsou seřazeny možnosti v průměrném pořadí.

Tabulka 4 – Priority liniových manažerů

| Dovednosti | Průměrné pořadí |
|--|------------------------|
| Asertivní dovednosti, odolnost vůči stresu | 3,75 |
| Time management | 5 |
| Řešení konfliktů, vyjednávání | 5,5 |
| Efektivita dosahování cílů | 6 |
| Motivování a hodnocení pracovníků | 6,13 |
| Osobní rozvoj | 6,13 |
| Komunikační dovednosti | 6,75 |
| Prezentační dovednosti | 7,25 |
| Týmová spolupráce | 7,38 |
| Delegování činností | 7,5 |
| Koučování | 7,63 |
| Řízení lidských zdrojů | 9 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě otázky č. 15 bylo zjištěno, že 62,5 % by rádo dovednosti označené v předchozí otázce využilo pro svůj osobní rozvoj, 25 % by chtělo díky těmto dovednostem získat lepší pracovní pozici a posledních 12,5 % by využilo dovednosti pro výkon současné pracovní pozice.

V další otázce se již liniovní manažeři hodnotili dle reálně dosažených dovedností. Označovali své získané schopnosti obdobným hodnocením jako ve škole. Tedy číslo jedna znamenalo vysoké hodnocení a číslo pět nízkou úroveň dané dovednosti. Další tabulka ukazuje průměrné pořadí.

Tabulka 5 – Sebehodnocení SM a PM (1)

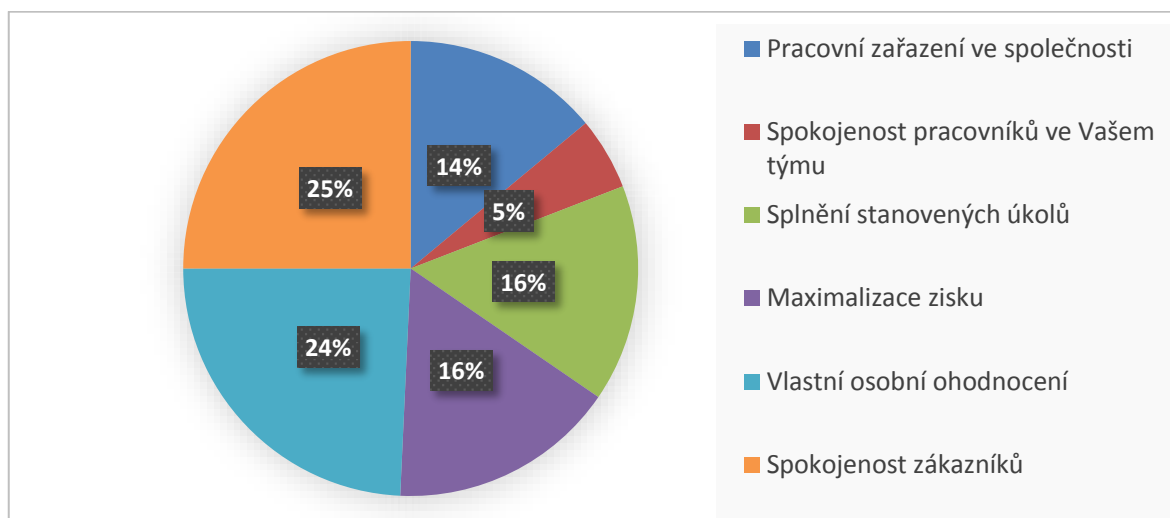
| Hlediska | Průměrné pořadí |
|---|-----------------|
| Komunikační schopnosti | 1,5 |
| Spolupráce v týmu | 1,63 |
| Schopnosti plnit vytyčené cíle | 1,75 |
| Řešení konfliktů | 2 |
| Organizační schopnosti | 2 |
| Odolnost vůči stresu | 2,38 |
| Asertivita | 2,38 |
| Iniciativa a schopnost předcházet problémům | 2,38 |
| Budování postavení ve společnosti, sebezlepšování | 2,5 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrné pořadí vzniklo kvůli tomu, že se respondenti mohli ohodnotit stejnými známkami v několika bodech, nebylo nastaveno jedinečné pořadí pro jednotlivé body.

Otázka sedmnáctá byla zaměřena na určení priorit již získaných pro manažery. Respondenti se vyjádřili k daným bodům hodnocením jedinečného pořadí pro každý bod. Graf níže zobrazuje procentuální rozdělení priorit, nejvíce procent získalo hledisko nejlépe hodnocení více dotazovanými. Na začátku dotazníkového šetření byla položena otázka o určení priorit, jaké by manažeři chtěli získat. V této otázce se již respondenti hodnotí sami a určují, jaká mají stanoviska v současnosti.

Graf 4 – Současné priority SM a PM



Zdroj: Vlastní zpracování

Velká část (**87,5 %**) ohodnotila absolvované **školení jako sebevzdělávání**, zbylých **12,5 %** určilo školení jako **povinnost nutnou pro splnění firemních účelů**. V této otázce je také vidět rozdíl v odpovědích top managementu a liniových manažerů.

Při výkonu práce je největší část i liniových manažerů **demokratických** ve svém chování ke svým kolegům, **polovina zbývajících dotazovaných autokratických** a **druhá polovina liberálních**. Zde je také rozdíl oproti porovnání s BU manažery, ti vůbec nevyužili možnosti autokratického přístupu.

Pravidelně vykonává **koordinaci a realizaci vytyčených cílů** celkem **62,5 %** a **plánování pracovních činností** tedy **37,5 %**. Produktoví a obchodní manažeři vůbec nezvolili možnost odpovědi kontrola plnění cílů. U Business Unit manažerů byly možnosti zvolené odlišně, v top managementu vynechali odpověď plánování pracovních činností.

Druhá část sebehodnocení je zobrazena v následující tabulce, opět byly otázky položeny stejně, jak je tomu popsáno u BUM. Hodnocení bylo provedeno 1 = velmi vysoká úroveň až 5 = nízká úroveň.

Tabulka 6 - Sebehodnocení SM a PM (2)

| Hlediska | Průměrné pořadí |
|--|-----------------|
| Etika – chování, | 1,38 |
| Sebeovládání – time management, zvládání stresu, ... | 1,75 |
| Prezentace – vystupování, sebe prezentace, předávání informací | 1,88 |
| Orientace na výsledky | 2 |
| Výkonnost – zlepšování pracovních procesů, ... | 2,13 |
| Kreativita – nápady, představivost, vizualizace | 2,13 |
| Vedení lidí – delegování, hodnocení, motivace, ... | 2,75 |

Zdroj: Vlastní zpracování

V poslední otázce se linioví manažeři vyjádřili, že $\frac{3}{4}$ získali své dosavadní znalosti z komunikace se svými kolegy a zbylá $\frac{1}{4}$ má své znalosti z odborných školení. Nikdo nezvolil jako vhodnou odpověď, že získal své znalosti od nadřízených. Což je jiné rozdělení než v předchozí skupině respondentů.

5.1.3 Porovnání výsledků

Mezi top managementem a liniovými manažery jsou viditelné rozdíly v určitých otázkách. Většinou se tyto skupiny neshodují ani se svými prioritami či názorem na školení, avšak zhruba ve třetině otázek lze najít shodu u obou úrovní manažerů.

Shody: otázka 2: Jak dlouho pracujete ve společnosti ASSA ABLOY?

Většina manažerů pracuje ve společnosti 3 a více let a menší část vykonává pracovní pozici v ASSA ABLOY méně než jeden rok. Nikdo z dotazovaných nevyužil možnost délky pracovního poměru v rozmezí 1 až 3 roky.

otázka 5: Doplňte: V současném pracovním procesu jsem v kontaktu...

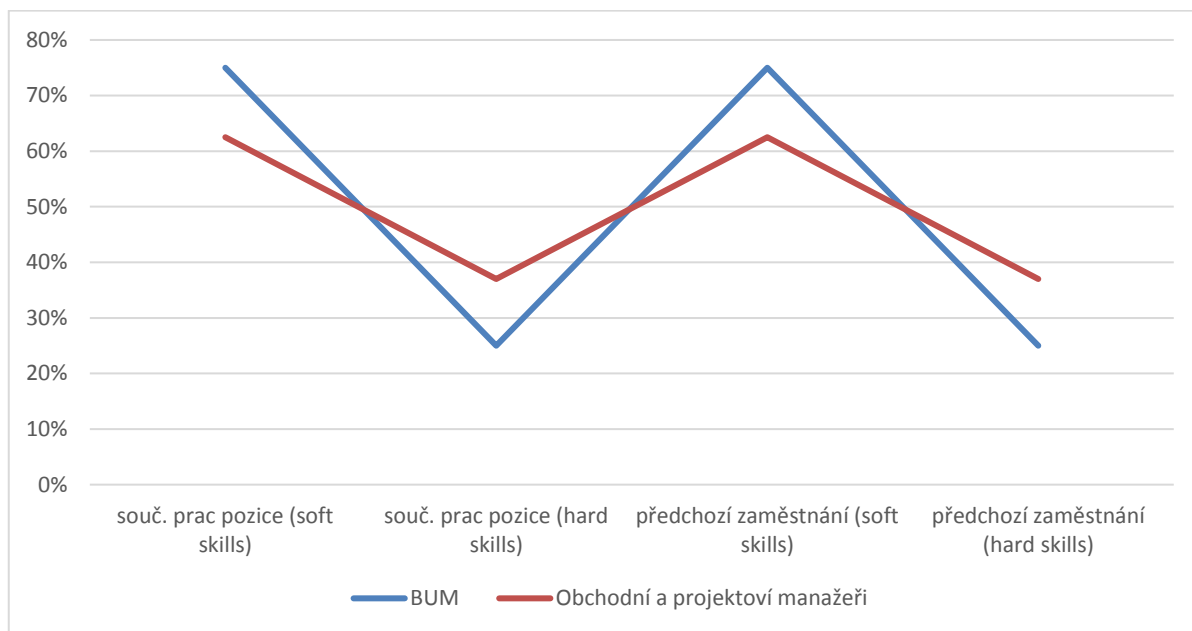
Ač neodpovídají přesně procentuální poměry, u obou skupin byla pozitivně ohodnocena možnost spolupráce s koncovými zákazníky ve většině případů a menší část spolupracuje

s obchodními partnery. Nikdo z respondentů nevyužil možnost označení spolupráce pouze s kolegy.

otázka 7 + 8: Myslíte si, že jste na současnou pracovní pozici byli přijati spíše na základě schopností předvedených při přijímacím řízení anebo na základě dosaženého vzdělání? + Jak tomu bylo v předchozím zaměstnání?

U obou otázek je zřetelná shoda v odpovědích. Top management i linioví manažeři jsou názoru, že na současnou i předchozí pracovní pozici byli přijati na základě schopností předvedených při přijímacím pohovoru. A menší část je názoru, že se uplatnili na základě vědomostí a dosaženého vzdělání. Dále je graficky znázorněna shoda obou úrovní manažerů.

Graf 5 – Přijetí zaměstnanců na základě soft skills a hard skills



Zdroj: Vlastní zpracování

otázka 10: Absolvoval/a jste v posledním roce školení pro rozvoj manažerských dovedností?

Stejná část odpověděla na dotaz ohledně účasti na školení pro rozvoj manažerských dovedností. Polovina všech manažerů se zúčastnila a polovina ne.

otázka 11: Bylo pro Vás toto školení přínosem?

V rámci této otázky hodnotili manažeři naprosto stejně přínosy ze školení, zúčastnění se rozdělili na dvě stejné skupiny, které jsou stejně objemné a polovina tedy hodnotí školení jako velký přínos a druhá polovina hodnotí vcelku pozitivně.

otázka 15: Jak byste využil/a získané znalosti v budoucnu?

V návaznosti na předchozí otázku byl položen dotaz, jak by manažeři využili získané znalosti, vcelku stejně odpověděly obě skupiny. Chtěli by nové poznatky využít hlavně pro svůj osobní rozvoj.

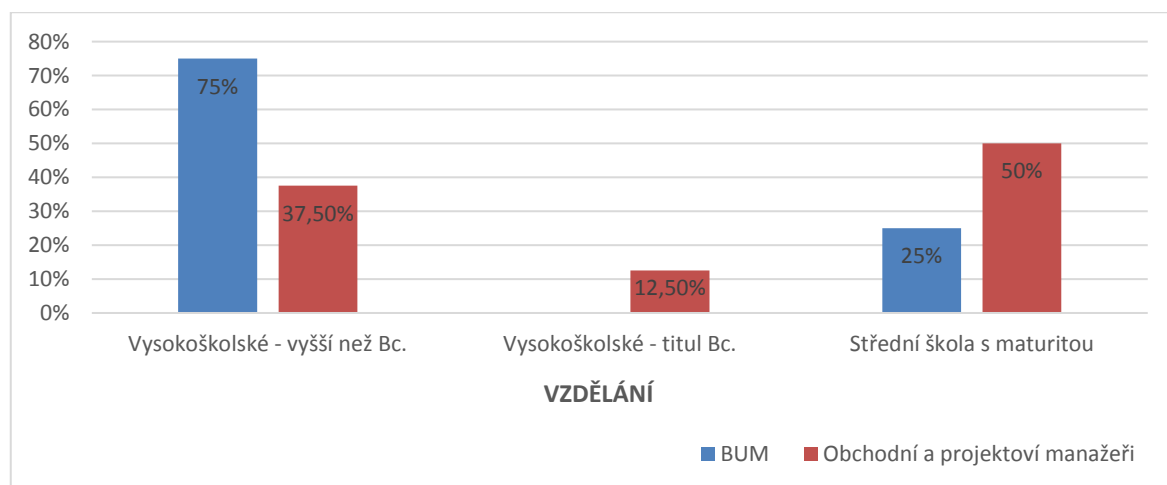
otázka 20: Kterou z uvedených činností provádíte pravidelně:

Shoda nastala i v odpovědích na otázku pravidelných činností. Většina manažerů pravidelně koordinuje a realizuje vytyčené cíle.

Rozdíly: otázka 3: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

BU manažeři jsou z větší části vysokoškolsky vzděláni a dosáhli titulu vyššího než Bc., zatímco u liniových manažerů tohoto vzdělání dosáhlo pouze 37,5 %. Čtvrtina BUM dokončila vzdělání maturitou, polovina liniových manažerů má středoškolské vzdělání a 12,5 % liniových manažerů zakončilo vzdělání vysokou školou s dosaženým titulem Bc. .

Graf 6 – Vzdělání manažerů



Zdroj: Vlastní zpracování

otázka 4: Jak dlouho pracujete na manažerské pozici?

Všichni BU manažeři pracují na manažerské pozici déle než 5 let, což splňuje více než 87 % podřízených. Zbylá část pracuje ve funkci manažera 2 až 5 let.

otázka 6: Během své pracovní kariéry jste vedl/a nebo v současnosti vedete tým lidí?

Kompletní počet respondentů na úrovni top managementu se rozhodl pro volbu soustavného vedení týmu lidí více než jeden rok. Pouze čtvrtina liniových manažerů vedlo tým lidí více než rok, polovina pouze příležitostně pro splnění úkolu a zbylá čtvrtina vedla tým lidí méně než jeden rok.

otázka 9: Víte co znamenají pojmy soft skills a hard skills?

Všichni zúčastnění manažeři z vrcholového managementu vědí, co znamenají pojmy soft skills a hard skills. Z řady liniových manažerů rozumí těmto pojmům 75 %, část si není jista, co tyto pojmy obsahují a část přiznala, že nemá ponětí o významu pojmů. I z toho důvodu byly otázky kladeny nepřímou, aby byly jasné pro všechny respondenty.

otázka 12: Na co bylo školení zaměřeno?

Pro vyšší manažery bylo připraveno školení týkající se jak praktických, tak i teoretických dovedností a liniovní manažeři se mohli zúčastnit dvou druhů školení, a to se stejným zaměřením jako pro jejich nadřízené. Další část školení řešila hlavně praktická cvičení pro zlepšení manažerských dovedností.

otázka 13: Doplňte: Účast na vzdělávacím kurzu mi přinesla: (možnost více odpovědí)

BU manažeři hodnotí přínosy z absolvovaného školení zcela jinak oproti svým podřízeným. Z vyhodnocení je jasné, že v top managementu využili respondenti více vhodných odpovědí oproti jejich podřízeným a největší přínos pro ně tedy měly hodnoty: osobní rozvoj a zlepšení spolupráce s kolegy. Nejlépe hodnocený bod: vývoj dovedností, které využívají v pracovním procesu, využili manažeři na liniové úrovni.

otázka 14: Očíslujte jednotlivé možnosti dle priorit. Kterou z uvedených dovedností byste chtěl/a zlepšit jako první, druhou, třetí, ... poslední (12.)?

Při určování priorit, které by manažeři chtěli zlepšit, byly odpovědi různé v rámci skupin. Řádový manažeři by mezi prvními chtěli zlepšit hlavně své asertivní dovednosti a odolnost vůči stresu, naopak jako poslední zvolili možnost řízení lidských zdrojů. Což je z postavení obchodních manažerů vcelku logické. Vrcholový management by rád zlepšoval své dovednosti v rámci time managementu a efektivitu dosahování cílů. Nezajímají se o vylepšení osobního rozvoje, což by mohlo vysvětlovat to, že jsou spokojeni se svým postavením.

otázka 16 + 21: Zde prosím zhodnoťte Vaši úroveň uvedených dovedností. (1 – velmi vysoká úroveň; 2 – ucházející; 3 – průměrná úroveň; 4 – začátečník; 5 – nízká úroveň)

V rámci sebehodnocení vznikly opět rozdílné výsledky v předem stanovených bodech. Linioví manažeři si myslí, že si nejlépe vedou v oblasti komunikace a poté ve schopnosti plnit vytyčené cíle, zároveň sem patří stejně jako u BUM loajalita a etické chování. Jejich nadřazení se ohodnotili pozitivně ve třech bodech, které byly na stejné pozici, jsou jimi organizační a komunikační schopnosti, etické chování, loajalita a také plnění vytyčených cílů.

otázka 17: Seřad'te uvedené body dle Vašich priorit. (1 = nejvyšší priorita; 6= nejméně důležité)

Pro současný výkon práce upřednostňují vedoucí manažeři splnění stanovených úkolů a jejich podřazení se nejvíce věnují tomu, aby byli jejich zákazníci spokojeni. Shoda nastala v posledním bodě, na který ani jedna ze skupin neklade velký důraz, je tím bod: spokojenost spolupracovníků v týmu.

otázka 18: Jak vnímáte školení, která jste absolvoval/a?

Pro Business Unit manažery funguje školení na principu sebevzdělávání, zatímco u liniových manažerů ohodnotilo pozitivně shodnou možnost z více 87 % a pro méně než třetinu skupiny nižších manažerů je školení formou povinnosti splnění firemních úkolů.

otázka 19: Jste v pracovním procesu ke svůj kolegům: (liberální, autokratičtí nebo demokratičtí)

Manažeři na nižší pozici využívají i autokratického přístupu v pracovním procesu, ale nejvíce manažerů z obou skupin se shodlo na demokratickém jednání se svými kolegy.

otázka 22: Svě dosavadní znalosti jsem získal/a primárně:

Všechny své znalosti získali produktoví a obchodní manažeři z větší části z komunikace se svými kolegy, což souhlasí i s BU manažery. Ale nadřízení manažeři dále volili obě možnosti získávání informací, a to z odborných školení i konzultace se svými nadřízenými, kdežto zbylá část liniových manažerů využila pouze možnost získávání svých znalostí z odborných školení.

Hodnocení manažerských dovedností ve společnosti ASSA ABLOY bylo rozděleno na dvě části a to na hodnocení Business Unit manažerů plnící úlohu top managementu a liniového managementu kam patří obchodní a produktoví manažeři. Dotazníkové šetření mělo vyřešit současnou hodnotu dosažených manažerských dovedností, i jakého posunu by chtěli manažeři v budoucnu dosáhnout. Byly kladeny otázky jednotlivé dovednosti, jak by se respondenti sami ohodnotili, jaké pro ně mají přínos konaná školení. A zda mají pro ně největší přínos pro rozvoj dovedností školení, komunikace s kolegy, anebo konzultace s nadřízenými.

Celkem se zúčastnilo více než 75 % manažerů, což odpovídá počtu 25 respondentů. Dotazníkové šetření ukázalo shodu v jedné třetině otázek, ale ve většině případů se odlišovaly názory dotazovaných.

Dle získaných výsledků vycházejících z analýzy lze usoudit, že Business Unit manažeři tvořící top management jsou zaměstnanci na svém místě. U klíčových otázek týkajících se ať již dosaženého vzdělání, vědomosti o pojmech soft a hard skills, tak i velmi zásadní otázky týkající se pravidelných činností, doby trvání vedení týmu pracovníků i délce praxe v manažerské pozici, hodnotili BUM buď z větší části anebo kompletně všichni kladně. Úvodní otázky ohledně praxe v pracovním zařazení, anebo vedení podřízených se mohou zdát nedůležité, ale právě to jsou zásadní vlastnosti, které by měli vrcholoví manažeři mít. Mohou být vyvozeny i jisté nedostatky, na které by se dalo poukázat, ale nejsou to činnosti

nebo dovednosti, na kterých by byl závislý chod podniku. Avšak jedna z negativních odpovědí mohla být lehce překvapující, a to, že BUM řadí spokojenost svého pracovního týmu až na poslední příčky priorit, dále nebyly příliš pozitivně hodnoceny a tudíž skončili na posledních příčkách možnosti o maximalizaci zisku a vlastním ohodnocením jako poslední příčky současných priorit.

Školení přijde pouze polovině BUM přínosné, ale problémem může být, že jen malá část, přesněji 25 %, hodnotí absolvovaná školení jako možnost pro vývoj dovedností. Zúčastnění jsou názoru, že školení jim přináší spíše osobní rozvoj a zlepšení náhledu na spolupráce s kolegy. Což není nevhodná odpověď, naopak se u manažerů v tomto postavení může zdát, že jsou již dostatečně vzděláni v oboru a důležitý pro ně je osobní rozvoj a přihlašují se tedy na odpovídající typ školení.

Tato úroveň manažerů by ráda zlepšila své dovednosti v oblasti dosahování cílů, time managementu a řešení konfliktů. Spokojeni jsou v oblastech asertivity, motivování svých podřízených a osobním rozvoji, tak většina dotazovaných ohodnotila možnosti jako poslední. To může být výsledkem již absolvovaných školení a rádi by se tedy zlepšovali v dalších úrovních manažerských schopností.

Stejně hodnocení měli i linioví manažeři v oblasti určování priorit. To znamená, že řadí na poslední příčku rovněž spokojenost pracovníku v týmu, avšak na nich nestojí vytváření přátelského prostředí v pracovním prostředí, za to odpovídají hlavně jejich nadřazení, a tudíž se taková odpověď dala očekávat. U obchodních a produktových manažerů je však vidět také několik nedostatků, a to z oblasti manažerských dovedností, které hodnotí v otázkách č. 16 a 21, rádi by se dle hodnocení zlepšili v kreativitě, delegování činností, budování postavení ve společnosti a vlastnosti předcházet problémům a mít iniciativu. Na těchto dovednostech je možné pracovat, určitě mohou linioví manažeři i ze svého postavení delegovat některé činnosti, může se jednat o přenesení odpovědnosti na své kolegy, anebo další spolupracovníky v rámci společnosti, kteří již nejsou přímo v jejich pracovním týmu. Dle hodnocení školení, hodnotí školení z většiny jako přínos, což může i znamenat, že se chtějí zlepšovat a pouze malá část hodnotí školení pouze jako povinnost.

V rámci svých dosavadních dovedností je si tento typ manažerů jistý svými komunikačními schopnostmi a hodnotí ji tedy jako svou silnou stránku, avšak nemají důvěru v sebe sama a hodnotí negativně postavení ve společnosti a zlepšování se. Resp. řadí tuto možnost až na poslední příčku v rámci sebehodnocení.

Je dobré, aby každý podnik dbal o své zaměstnance a zvláště pak o ty, kteří se starají o pravidelný chod podniku, kteří nejsou řadovými zaměstnanci, jenž potřebují být koordinováni a činnosti se jim musí delegovat. Správně vzdělaní manažeři v top managementu, pak dokážou bez větších zásahů fungovat samostatně a vytvářet obrat ve firmě, aniž by museli být hlídáni. Druhá skupina manažerů, o kterých se pojednává, i v dotazníkovém šetření již potřebují vyšší koordinaci ve většině případů, avšak pokud jsou správně řízení, mají důvěru a jsou dostatečně motivováni, mohou také pracovat samostatně. Tito linioví manažeři jsou schopni plnit úkoly, které jim byly zadány, ale i které jsou schopni předvídat a najít si činnosti, jenž je třeba zlepšit a zapracovat na nich.

Návrhem pro zlepšení by ve společnosti ASSA ABLOY Czech & Slovakia mohlo být více individuální přístup k liniovým manažerům. Jejich nadřízení byli vyhodnoceni jako lidé na svém místě, u OM a PM by mohlo být řešením jiný typ školení, než jaký absolvovali dosud. V dotazníkovém šetření zúčastnění hodnotili školení jako přínos ať už pro sebe, anebo výkon pracovní pozice, ale při hodnocení a určování priorit vyšlo najevo, jaké dovednosti by si zaměstnanci rádi vylepšili nejdříve. První polovina z celkového součtu daných bodů obsahuje dovednosti jako asertivní chování, odolnost vůči stresu, time management, řešení konfliktů, vyjednávání, efektivita dosahování cílů, motivování a hodnocení pracovníků a osobní rozvoj.

Z těchto bodů lze usoudit, že se linioví manažeři chtějí zdokonalovat a dosahovat lepších výsledků, avšak před naplánovanou účastí na univerzálním školení, které není stavěno na míru a tudíž nevyhovuje všem, by bylo vhodné vytvořit nejlépe obdobný průzkum. Manažeři by se mohli vyjádřit, nač by se chtěli zaměřit, co je zajímavá a v čem se již cítí dostatečně vzděláni. Vhodnou metodou by mohla být konzultace s nadřízeným, kde by se již face to face mohli vyjádřit obě strany a nadřízený by mohl přidat i své poznatky, jak vnímá svého zaměstnance.

6 Závěr

Nejdříve práce seznámila se základními pojmy důležitými pro téma manažerských dovedností a dále podrobněji řešila manažerské funkce a s nimi blízce související manažerské dovednosti, dosahování cílů a koučing, který mohou manažeři využít, jestliže jim přijde nedostačující vzdělávání pořádané organizací. První část práce se rovněž zabývala osobností manažera, jak by měla být tvořena a stanovováním kompetencí a autoritou manažera. S klíčovým tématem soft a hard dovedností bylo zároveň v textu obsaženo téma komunikace, které se spjata hlavně se soft skills. Takové dovednosti musí být obsaženy v osobnosti manažera, ale dají se částečně i formulovat v rámci absolvovaných školení či konzultací.

Práce řešila manažerské dovednosti a jejich působení na druhé v pracovním procesu, jak se dají tyto dovednosti využít pro zlepšení postavení ve firmě a dále možnosti zlepšování těchto dovedností. V rámci druhé části práce byla řešena dosavadní úroveň dovedností manažerů ve zvolené společnosti, praktická část obsahovala i popis společnosti, ve které dotazovaní manažeři pracují a specifikovala blíže jejich výkon práce a zaměření.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly na znalosti manažerů v současnosti. Bylo zjištěno, že vedoucí manažeři v top managementu, kteří mají na starost jednotlivá oddělení ve společnosti, se cítí iniciativní a asertivní a jsou názoru, že jejich organizační a komunikační schopnosti jsou na výborné úrovni i spolu se schopností plnit vytyčené cíle. Dále hodnotí kladně své etické chování a sebeovládání. Naopak jim chybí kreativita, schopnost zlepšování pracovních procesů a také odolnost vůči stresu. Všem těmto schopnostem se lze naučit, a proto by bylo vhodné, aby organizace přistupovala individuálně ke svým pracovníkům a dle jejich potřeb pořádala školení zaměřená na body hodnocené v této práci jako nedostatečné, zároveň zmíněné výš. Další nástrojem pro zlepšení dovedností BUM může být individuální přístup, pokud se manažer cítí ne příliš silný např. v oblasti kreativity, lze pracovat na rozvoji i ve svém volném čase. Takové vzdělávání i mimo pracovní proces bude mít přínos pro osobnost manažera, který by získané dovednosti mohl využít nejen při výkonu práce.

Druhá skupina respondentů, kam byli jako linioví zařazeni obchodní a produktoví manažeři má na základě dotazníkového šetření více nedostatků než jejich nadřízení. OM a PM hodnotili své dovednosti stejným stylem jako první skupina dotazovaných, ale jejich

hodnocení nebylo zdaleka tak pozitivní a vysoce hodnocené jako u dovedností jejich nadřízených. Nejlépe hodnotili manažeři opět své komunikační schopnosti, etické chování a sebeovládání. Další hodnocení se však liší oproti Business Unit manažerům, linioví manažeři se cítí silní v oblastech prezentace, spolupráce v týmu. Schopnost plnit vytyčené cíle hodnotili také kladně, ale ne na tak vysokých příčkách jako první skupina manažerů.

Negativně byla hodnocena hlediska jako asertivita, iniciativa a budování svého postavení ve společnosti. Dále bylo negativně zařazeno vedení lidí, což obsahovalo další možnosti jako delegování, hodnocení a motivace; kreativita a výkonnost. Dovednosti jako kreativita a odolnost vůči stresu nedopadla pozitivně ani u jedné skupiny. Proto by společnost měla zvážit, zda by chtěla posílit tyto dovednosti u všech manažerů najednou, anebo selektovaně pro BUM a pro liniové manažery.

Návrhem ke zlepšení situace by mohlo být uspořádání semináře na téma kreativita a odolnost vůči stresu. Vzhledem k tomu, že ne všichni hodnotí pozitivně absolvovaná školení, mohlo by být další vzdělávání pojato jiným způsobem. U liniových manažerů se zúčastnilo školení pouze 50 % a z tohoto počtu si bohužel opět polovina manažerů myslí, že školení nesplnilo svůj účel a hodnotí ho pouze jako vcelku užitečné.

Vzdělávacím programem by mohlo být i naplánované předávání dovedností mezi vedoucími manažery a jejich podřízenými. Evidentně je dle výsledků jasné, že v oblastech, ve kterých se BUM hodnotí pozitivně a vnímají tyto dovednosti jako silné stránky, jejich podřízení si myslí, že v těchto stejných dovednostech je prostor pro zlepšení. Tudíž by i z ekonomického hlediska mohlo být pro firmu toto řešení lukrativní a zaměstnanci by měli lepší pocit, že je nebude vzdělávat neznámý školící, ale jejich nadřízený, který má již vyšší postavení ve společnosti a díky svým schopnostem dosáhl úspěchů.

Individuální přístup ke každému zaměstnanci by mohlo být vhodné, jestliže by společnost najala kouče, který by se snažil zjistit, kde jsou silné a slabé stránky jednotlivců. Toto řešení by mohlo být poněkud náročnější jak finančně, tak i časově, ale mohlo by být jedním z nejužitečnějších řešení.

U zmíněných řešení lze předpokládat přínos nejen pro zaměstnance na pozici manažerů, ale i samotnou společnost. Pracovníci by se mohli vyjádřit ke svým prioritám a společnost ASSA ABLOY Czech & Slovakia by mohla zaznamenat pozitivní přínosy takových postupů, díky kterým by měli manažeři větší jistotu v pracovním procesu. Zlepšení by mohlo

být zaznamenáno na formální i neformální úrovni zaměstnanců a každý nový zaměstnanec by se již mohl učit od svých kolegů. Nebyly by tedy vydány tak vysoké náklady na zaškolení a zlepšení schopností i dovedností dalších manažerů. Komplexní zvýšení úrovně všech manažerů by znamenalo, že dalšími přijímanými zaměstnanci by mohli být čerství absolventi vysokých škol, kteří nedosáhli větších praktických dovedností, ale po např. půlroční spolupráci s takto vzdělanými kolegy by byl další zaměstnanec kompletně zaučen a plně vzdělán v základních dovednostech. Zmíněné období je samozřejmě orientační a záviselo by na každém jedinci.

Tyto návrhy budou v blízké budoucnosti prezentovány vedení společnosti s odůvodněním, kde jsou prostory pro zlepšování a vzdělávání manažerských pozic.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

BELZ, Horst; SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 3. vyd. Praha: Portál, 2015. 376 s. ISBN 978-80-262-0846-4.

BISCHOF, Anita; BISCHOF, Klaus. *Aktivní sebeřízení*. 3. vyd. Praha: Grada, 2003. 120 s. ISBN 80-247-0647-4.

BOTEK, Marek; HRŮZOVÁ Helena; KRÁTKÝ, Ivor. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. 180 s. ISBN 978-80-86730-73-8.

BOWNOVÁ, Geraldine; BRADYOVÁ, Catherine. *Úspěšná manažerka. Jak si plánovat a budovat kariéru*. 1. vyd. Praha: Motto, 1996. 113 s. ISBN 80-85872-23-4.

HRONÍK, František. *Manažerské příběhy*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2007. 192 s. ISBN 978-80-239-9344-8.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 650 s. ISBN 80-85605-45-7.

KOTRBA, Tomáš. *Učebnice manažerské komunikace a dovedností*. 1. vyd. Znojmo: soukromá Vysoká škola ekonomická Znojmo s.r.o., 2009. 248 s. ISBN 978-80-87314-02-9.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

O'BRIENOVÁ, Paddy. *Pozitivní řízení: Asertivita pro manažery*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1999. 210 s. ISBN 80-85943-87-5.

- PETERS-KÜHLINGER, Gabriele; JOHN Friedel. *Komunikační a jiné „měkké dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-2145-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Sebeřízení. Praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0671-7.
- POSPÍŠIL, Miroslav. *Manažerština, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. 1. vyd. Plzeň: vlastní nakladatelství, 2011. 389 s. ISBN: 978-80-903529-4-0.
- ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd., dotisk. Olomouc: Rubico, 1997, 2003. 212 s. ISBN 80-85839-87-3.

Elektronické zdroje:

- ASSA ABLOY, The global leader in opening solution. *O nás*. [online]. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z WWW: <http://www.assaabloy.cz/cs/local/cz/o-assa-abloy/>
- FAB, Chráníme Váš svět. *O společnosti*. [online]. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z WWW: <http://www.fab.cz/>

8 Seznam vyobrazení

Seznam obrázků

| | |
|-----------------------------------|---------|
| Obrázek 1 – Myšlenková mapa..... | str. 20 |
| Obrázek 2 – Škála dovedností..... | str. 26 |

Seznam grafů

| | |
|--|---------|
| Graf 1 – Přínosy školení..... | str. 42 |
| Graf 2 – Současné priority BUM..... | str. 44 |
| Graf 3 – Přínosy školení pro liniové manažery..... | str. 47 |
| Graf 4 – Současné priority SM a PM..... | str. 50 |
| Graf 5 – Přijetí zaměstnanců na základě soft skills a hard skills..... | str. 52 |
| Graf 6 – Vzdělání manažerů..... | str. 53 |

Seznam tabulek

| | |
|--|---------|
| Tabulka 1 – Priority BUM..... | str. 43 |
| Tabulka 2 – Sebehodnocení BUM (1)..... | str. 44 |
| Tabulka 3 – Sebehodnocení BUM (2)..... | str. 45 |
| Tabulka 4 – Priority liniových manažerů..... | str. 48 |
| Tabulka 5 – Sebehodnocení SM a PM (1)..... | str. 49 |
| Tabulka 6 – Sebehodnocení SM a PM (2)..... | str. 51 |

9 Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Děkuji za otevření mého dotazníku. Vyplněním následujících otázek mi velmi pomůžete v průzkumu manažerských dovedností v ASSA ABLOY Czech & Slovakia. Dotazník je anonymní a výsledky budou sloužit pouze pro zpracování mé diplomové práce s názvem Manažerské dovednosti.

Moc děkuji za Váš čas, který věnujete vyplnění.

Barbora Červinková

1. Vyberte své pracovní zařazení.
 - a. Business Unit Manager
 - b. Sales Manager
 - c. Productmanager

2. Jak dlouho pracujete ve společnosti ASSA ABLOY?
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1 až 3 roky
 - c. 3 a více let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:
 - a. Vysoká škola – titul vyšší než Bc.
 - b. Vysoká škola – titul Bc.
 - c. Střední škola s maturitou
 - d. Střední škola bez maturity
 - e. Jiné - ...

4. Jak dlouho pracujete na manažerské pozici?
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1 – 2 roky
 - c. 2 – 5 let
 - d. Více než 5 let

5. Doplňte: V současném pracovním procesu jsem v kontaktu
 - a. Pouze s kolegy
 - b. I s obchodními partnery
 - c. I s koncovými zákazníky

6. Během své pracovní kariéry jste vedl/a nebo v současnosti vedete tým lidí?
 - a. Ano, soustavně jsem vedl/a tým lidí více než rok
 - b. Ano, vedl/a jsem tým lidí, ale méně než 1 rok
 - c. Příležitostně, jen pro splnění úkolu
 - d. Ne, nikdy

7. Myslíte si, že jste na současnou pracovní pozici byli přijati spíše:
 - a. Na základě dosaženého vzdělání a vědomostí
 - b. Na základě schopností předvedených při přijímacím pohovoru

8. Jak tomu bylo v předchozím zaměstnání? Myslíte si, že jste byli přijímáni spíše:
 - a. Na základě dosaženého vzdělání a vědomostí
 - b. Na základě schopností předvedených při přijímacím pohovoru

9. Víte co znamenají pojmy soft skills a hard skills?
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nejsem si jistý/jistá

10. Absolvoval/a jste v posledním roce školení pro rozvoj manažerských dovedností?
 - a. Ano
 - b. Ne

11. Bylo pro Vás toto školení přínosem?
 - a. Ano, určitě jsem se hodně dozvěděl/a
 - b. Vcelku ano

- c. Spíše ne, nic nového mi to nepřineslo
- d. Nezúčastnil/a jsem se školení

12. Na co bylo školení zaměřeno?

- a. Na teorii o manažerských dovednostech
- b. Na praktická cvičení pro zlepšení dovedností
- c. Školení obsahovalo praktické i teoretické části
- d. Nezúčastnil/a jsem se školení

13. Doplňte: Účast na vzdělávacím kurzu mi přinesla: (možnost více odpovědí)

- a. Vývoj dovedností, které využívám v pracovním procesu
- b. Lepší spolupráci s kolegy
- c. Schopnost utřídit si priority
- d. Osobní rozvoj
- e. Neúčastnil/a jsem se
- f. jiné - ...

14. Očíslujte jednotlivé možnosti dle priorit. Kterou z uvedených dovedností byste chtěl/a zlepšit jako první, druhou, třetí, ... poslední (12.)?

- a. Time management
- b. Efektivita dosahování cílů
- c. Řešení konfliktů, vyjednávání
- d. Řízení lidských zdrojů
- e. Komunikační dovednosti
- f. Prezentační dovednosti
- g. Koučování
- h. Asertivní dovednosti, zvyšování odolnosti vůči stresu
- i. Motivování a hodnocení pracovníků
- j. Delegování činností
- k. Týmová spolupráce
- l. Osobní rozvoj
- m. Jiné - ...

15. Jak byste využil/a získané znalosti v budoucnu?
- Ke svému osobnímu rozvoji
 - Pro výkon současné pracovní pozice
 - Pro možné získání jiné lepší pracovní pozice
16. Zde prosím zhodnoťte Vaši úroveň uvedených dovedností. (1 – velmi vysoká úroveň; 2 – ucházející; 3 – průměrná úroveň; 4 – začátečník; 5 – nízká úroveň)
- Iniciativa a schopnost předcházet problémům
 - Asertivita
 - Schopnost plnit vytyčené cíle
 - Organizační schopnosti
 - Komunikační schopnosti
 - Budování postavení ve společnosti, dovednosti sebezlepšování
 - Spolupráce v týmu
 - Odolnost vůči stresu
 - Řešení konfliktů
17. Seřad'te uvedené body dle Vašich priorit. (1 = nejvyšší priorita; 6= nejméně důležité)
- Pracovní zařazení ve společnosti
 - Spokojenost pracovníků ve Vašem týmu
 - Splnění stanovených úkolů
 - Maximalizace zisku
 - Vlastní osobní ohodnocení
 - Spokojenost zákazníků
18. Jak vnímáte školení, která jste absolvoval/a?
- Jako sebevzdělávání
 - Povinnost pro splnění firemních účelů
19. Jste v pracovním procesu ke svůj kolegům:
- Liberální

- b. Demokratický
- c. Autokratický

20. Kterou z uvedených činností provádíte pravidelně:

- a. Plánování pracovních činností
- b. Kontrola plnění cílů
- c. Koordinace a realizace vytyčených cílů

21. Prosím ohodnoťte se v následujících oblastech: (1 – velmi vysoká úroveň, myslím, že není co vylepšovat; 2 – ucházející; 3 – průměr; 4 – začátečník; 5 – nízká úroveň chtěl/a bych se zde zlepšit)

- a. Etika – etické chování, loajalita, důvěra
- b. Sebeovládání – tíme management, stanovování priorit, zvládání stresu, schopnost snížení napětí
- c. Vedení lidí – delegování, koučování, hodnocení, motivace, zpětná vazba
- d. Výkonnost – zlepšování pracovních procesů, odstranění neproduktivních činností, vhodné využívání zdrojů
- e. Prezentace – srozumitelné předávání informací, sebeprezentace, vystupování
- f. Kreativita – nové nápady, intuice, představivost, vizualizace
- g. Orientace na výsledky – řízení rizik a změn, zlepšování a definování úkolů

22. Své dosavadní znalosti jsem získal/a primárně:

- a. Z odborných školení
- b. Z konzultací se svým nadřízeným
- c. Z komunikace se svými kolegy